

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO E EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SECTOR DAS
TELECOMUNICAÇÕES**

Sandra Ferreira

**MESTRADO EM PSICOLOGIA
Área de especialização em Recursos Humanos**

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO E EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SECTOR DAS
TELECOMUNICAÇÕES**

Sandra Ferreira

MESTRADO EM PSICOLOGIA
Área de especialização em Recursos Humanos
Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Manuel Rafael

2008

Índice

Resumo/Abstract	9
Agradecimentos.....	11
Introdução.....	13
Primeira Parte – Revisão de Literatura	
Capítulo I – Acolhimento e Integração nas Organizações	17
Socialização.....	19
Acolhimento e Integração	34
Capítulo II – Empenhamento Organizacional	43
Áreas de Investigação: Comportamental e Atitudinal.....	46
Antecedentes do Empenhamento Organizacional.....	49
Consequentes do Empenhamento Organizacional	50
Aplicação do Empenhamento Organizacional – da Organização aos Pares	51
Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional	52

Segunda Parte – Estudo de Caso

Capítulo I – Contexto do Estudo de Caso	57
Vodafone	59
Capítulo II - Metodologia.....	83
Instrumentos	75
Amostra	80
Procedimento de Recolha de Dados.....	832
Capítulo III - Resultados	83
Acolhimento e Integração	83
Empenhamento Organizacional	105
Correlação entre Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional	112
Conclusão	115
Bibliografia.....	121
Índice de Figuras, Gráficos e Quadros	126

Resumo

O estudo de caso que se apresenta debruça-se sobre a relação entre as práticas de Acolhimento e Integração e o Empenhamento Organizacional, variáveis de relevância na investigação sobre o comportamento organizacional (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Mosquera, 2002; Taylor, 2002). A investigação decorre numa empresa multinacional do sector das telecomunicações, cuja amostra é constituída pelos recém-admitidos com antiguidade na organização entre um mês e um ano. A construção do questionário de Acolhimento e Integração contempla não só investigações anteriores, mas a realidade do contexto onde é aplicado, enquanto que o questionário de Empenhamento Organizacional assenta no Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1990a), tendo sido traduzido e adaptado para a língua portuguesa por Bruno (2007).

Os resultados revelam que as práticas de Acolhimento e Integração reconhecidas como mais importantes são as que reforçam a rede social (Colegas e o Tutor) e as que evidenciam os benefícios de um meio tecnologicamente desenvolvido (Intranet). Todavia, o Empenhamento Organizacional, particularmente o Afectivo e Normativo, surge associado a práticas formais e sequenciais, o que sugere a necessidade de incentivar a adopção de estratégias que promovam a estruturação da informação, reduzindo, consequentemente, o grau de incerteza que acompanha o indivíduo no período de entrada na organização.

Palavras-chave: Socialização, Acolhimento e Integração, Empenhamento Organizacional e Sector das Telecomunicações

Abstract

The following case study focuses on the relationship between Induction practices and Organizational Commitment, relevant variables within the investigation on organizational behaviour (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Mosquera, 2002; Taylor, 2002). The research follows a multinational company in the telecommunications sector, whose sample represents the newcomers that have arrived at the organization between one month and one year. The Induction Questionnaire was build not only upon earlier investigations but also on the organizational reality, whereas the Organizational Commitment Questionnaire was based on the Three Dimensional Model of Allen and Meyer (1990a), being translated and adapted into Portuguese by Bruno (2007).

The results reveal that the Induction practices recognized as the most important are those who reinforce social network (Colleagues and Mentor) and highlight the benefits of a technological developed environment (Intranet). However, Organizational Commitment, particularly the Affective and Normative Commitment, is related with formal and progressive practices, which suggests the necessity to enhance the use of strategies that promote structured information, therefore reducing the uncertainty felt by the individual at the moment of entry into an organization.

Key-words: Socialization, Induction, Organizational Commitment, Telecommunication Sector.

Agradecimentos

À coordenação deste Mestrado, pela sua insistência em focar os mestrandos na tese desde o o ano curricular, o que permitiu uma contínua dedicação à dissertação e, conseqüentemente, uma menor pressão na sua realização. Um agradecimento particular ao Professor Manuel Rafael pela sua orientação, persistência, disponibilidade, rigor metodológico e sentido crítico.

Aos partipantes deste estudo, bem como à organização, muito obrigada pela colaboração. Este estudo é feito convosco e para vocês.

Deixo ainda um agradecimento especial ao Paco, um grande amigo que sempre me apoiou e incentivou a continuar o percurso académico, bem como aos meus Pais e ao Ruben que me acompanharam mais de perto ao longo do último ano e a quem reconheço uma interminável paciência e devo uma imensidão de tempo.

Introdução

As práticas de Gestão de Recursos Humanos têm uma participação importante na vida organizacional, sendo o momento de entrada uma etapa fundamental para a adaptação do novo colaborador, bem como para o sucesso no desempenho da sua função (Meyer & Allen, 1988; Porter *et al.*, 1975; Taylor, 2002).

O Acolhimento e Integração constituem programas de socialização, cujo o objectivo é dar a conhecer a organização, quer numa perspectiva mais macro, ao nível da sua cultura, valores, estratégia, normas, quer no que respeita a objectivos da função, expectativas de desempenho, colegas, instalações, posto de trabalho, aplicações informáticas, entre outros (Mosquera, 2002; Peretti, 2001). O recurso a estratégias de socialização mais estruturadas e planeadas, com uma aplicação colectiva, com informação organizada, uma orientação realizada pelos membros da organização, com o reforço de características individuais que convergem com os valores da organização, proporcionam ao indivíduo uma sensação de maior controlo e, portanto, de menor ansiedade, bem como promove a interacção e criação de uma rede social. Se pelo contrário, forem adoptadas táticas que facultem informação dispersa, um acompanhamento menos planeado e mais distante, o período de adaptação do indivíduo será mais longo, o que significa que o seu contributo efectivo para a organização será mais tardio, bem como poderá desenvolver aceções próprias ou díspares da organização em relação a objectivos, valores e normas (Cable & Parsons, 2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986).

Investigações anteriores referem que uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de colaboradores, sendo que trabalhadores recentemente contratados são os que estão mais sensíveis ao *turnover* (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

A crença e a aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer

como elemento dessa mesma entidade corresponde ao conceito de Empenhamento Organizacional que tem sido alvo de estudo, particularmente desde os anos 70 do século passado (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Diferentes atitudes foram detectadas nos indivíduos como estando subjacentes à permanência numa organização, o que conduziu à identificação de dimensões do Empenhamento Organizacional: Empenhamento Afectivo ('querem'), Empenhamento Normativo ('sentem que devem') e Empenhamento de Continuidade ('precisam') (Allen & Meyer, 1990a). Posteriormente, na escala do Empenhamento de Continuidade foram identificadas duas subdimensões, a ausência de alternativas e o sacrifício pessoal (Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994).

As práticas de Acolhimento e Integração são consideradas antecedentes do Empenhamento Organizacional, verificando-se correlações mais fortes com a escala afectiva, seguida pela normativa e por último a de continuidade. É sobre esta relação que a dissertação se irá debruçar, procedendo a recolha de dados numa empresa do sector das telecomunicações. A primeira parte corresponde à revisão de literatura sobre Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional, seguida de uma segunda parte dedicada ao estudo de caso.

O interesse na realização deste estudo está associado não só ao gosto pelas temáticas envolvidas, mas pela identificação *a priori* de pontos de melhoria no programa de Acolhimento e Integração. Todavia, a empresa em causa tem uma imagem jovem, inovadora, uma marca bastante forte, colaboradores envolvidos e orientados para objectivos comuns, reflectindo-se no contínuo aumento de receitas. A curiosidade surge no sentido de perceber se, neste caso, o Acolhimento e Integração estaria associado ao Empenhamento Organizacional e, eventualmente, através dos resultados conseguir contribuir para uma visão mais completa das necessidades sentidas pelos novos colaboradores no período de entrada na organização.

Primeira Parte

Revisão de Literatura

Capítulo I

Acolhimento e Integração nas Organizações

Socialização

A socialização é um dos conceitos mais presente na investigação realizada no âmbito da Psicologia Social, sendo definido como o processo de integração do indivíduo numa determinada sociedade. Numa primeira instância, a socialização surge associada à infância, momento em que a vinculação do bebé à pessoa que cuida dele marca a sua entrada no mundo social. A crescente interacção com o ambiente que o rodeia, significa uma aprendizagem (e.g., práticas culturais, valores, normas de comportamento, linguagem) e capacidade de adaptação constantes a diferentes agentes de socialização: família, escola, meios de comunicação social, entre outros. A socialização decorre ao longo de toda a vida, caracterizando-se como um processo dinâmico, interactivo e permanente de integração social (Gleitman, 1999; Monteiro & Santos, 1999). Myers (1994) refere que “Entre as nossas semelhanças [da natureza humana], a mais importante – o traço distintivo da conduta da nossa espécie – é a nossa enorme capacidade para aprender e nos adaptarmos. Por irónico que pareça, esta semelhança fundamental possibilita a diversidade humana” (p. 153, citado por Monteiro & Santos, 1999).

No âmbito da Psicologia Organizacional, o conceito de socialização organizacional surge inicialmente associado à função, sendo posteriormente alargado a um contexto mais macro – a organização. Nesta perspectiva, a socialização organizacional foca-se num plano mais imediato, na adaptação do indivíduo à função (*Person-Job fit*), e num plano mais distante na adaptação do indivíduo à organização (*Person-Organizational fit*). *Person-Job fit* (*P-J fit*) refere-se à correspondência entre as expectativas e capacidades do indivíduo e as exigências e características da função. *Person-Organizational fit* (*P-O fit*) consiste na compatibilidade entre o indivíduo e a organização (partilha de características semelhantes e satisfação mútua de necessidades) (Edwards, 1991, Kristof, 1996, citados por Sekiguchi, 2004). Louis (1980) define a socialização organizacional como o processo através do qual os novos membros de

uma organização compreendem e “apreciam os valores, comportamento esperado e conhecimento social essenciais para assumirem um papel organizacional e para participarem activamente como membros da organização”(pp. 229-230, citado por Mosquera, 2002). Esta aceção compreende o conhecimento e identificação com os valores, a clarificação do papel organizacional e a construção de uma rede de relações.

A literatura que se debruça sobre a socialização organizacional tem-se tipicamente focado nos novos colaboradores e no processo utilizado para os tornar membros da organização. Contudo, Schein (1971, citado por Ashforth & Saks, 1996) descreve como a necessidade de novas aprendizagens e alterações de função se criam sempre que o indivíduo se move por três dimensões organizacionais: funcional, hierárquica e de inclusão (movimentação dentro de uma equipa de uma função periférica para uma mais próxima ao negócio). À medida que um indivíduo se move ao longo das dimensões organizacionais, existirão necessidades de aprendizagem. Numa perspectiva individual, estas mudanças implicam re-aprendizagem, re-socialização em áreas da nova função que diferem da anterior. O indivíduo que mantém a mesma função tem menos probabilidade de atravessar as diferentes dimensões organizacionais, o que muda de função dentro da mesma organização atravessa poucas mudanças e o que muda de função e de organização está sujeito a sofrer mudanças em todas as dimensões organizacionais. Entende-se, consequentemente, a socialização organizacional como tendo um carácter contínuo, acompanhando a carreira do indivíduo.

Pode afirmar-se que a socialização é um processo primário de mútua adaptação (indivíduo-organização-indivíduo) fundamental para as organizações porque ajudam a garantir a continuidade de valores e proporciona aos novos colaboradores o enquadramento para responderem a acontecimentos no seu ambiente de trabalho (Bauer *et al.*, 1998, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979,). Neste sentido, a

socialização preocupa-se com o estudo do conteúdo e do processo através do qual um indivíduo se ajusta a uma determinada função numa organização, sugerindo a intervenção não só da organização, mas também do indivíduo.

Processo da Socialização

O processo de socialização consiste na área de estudo tradicional que assume o indivíduo como elemento reactivo às práticas organizacionais. As investigações que se debruçam sobre esta temática preocupam-se com a compreensão da estrutura das iniciativas de socialização e seu impacto na adaptação do indivíduo à função e organização. Constituem exemplos estudos sobre as fases através das quais os indivíduos progridem (Buchanan, 1974, Feldman, 1976, Schein, 1978, Van Maanen, 1976, Wanous, 1980, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993 Porter, Lawler, & Hackman, 1975), táticas de socialização usadas pelas organizações (Berlew & Hall, 1966, Cogswell, 1968, Gomersall & Meyers, 1966, Wheeler, 1966, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993 Van Maanen & Schein, 1979), processos cognitivos através dos quais o indivíduo se adapta (reage) ao ambiente (Falcione & Wilson, 1988, Feldman & Brett, 1983, Louis, 1980, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller, 2003; Morrison, 1993).

Quando novos colaboradores entram para uma organização, experimentam frequentemente uma realidade de choque por três razões (Jones, 1986; Louis, 1980, citado por Kim, Cable, & Kim, 2005; Van Maanen & Schein, 1979): têm de lidar com diferenças entre as suas expectativas e a realidade que encontram; têm de aprender a interagir socialmente com os membros da organização; a especificação da expectativa do contributo que o novo colaborador dará à organização, nem sempre é clarificada, o que resulta numa ausência inicial de identificação com a função e com o ambiente que o rodeia. Consequentemente, os novos

colaboradores enfrentam uma ambiguidade considerável quando entram para uma organização e a ansiedade relativa ao seu desempenho e adaptação é elevada. A forma como as organizações tratam os indivíduos nos primeiros meses de trabalho no novo ambiente permite aos novos colaboradores reconhecerem o que é esperado do seu desempenho e o grau de adaptação à organização (Cable & Parson, 2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005).

As práticas de socialização organizacionais são formas de organizar as experiências dos indivíduos que incorporam a organização ou realizam a transição de uma função para a outra (Van Maanen & Schein, 1979), tornando-se importantes preditoras de como os colaboradores respondem e se adaptam ao seu novo ambiente (Jones, 1986).

Van Maanen e Schein (1979) identificaram seis dimensões das práticas de socialização que se movem num *continuum*: Colectivas vs. Individuais, Formais vs. Informais, em Série vs. Isoladas, Investidura vs. Despojamento, Fixas vs. Variáveis e Sequenciais vs. Aleatórias. As práticas Colectivas vs. Individuais referem-se à socialização em grupo ou individual, sendo que a opção pela estratégia colectiva apresenta vantagens económicas (tempo e dinheiro) e permite a partilha de experiências, desenvolvimento de relações e autonomia face ao agente de socialização. Contudo, possibilita o desenvolvimento de grupos resistentes às práticas de socialização, sendo que um indivíduo isolado é mais fácil de socializar. As práticas Formais vs. Informais significam estratégias formais, isto é, programas estruturados de orientação dos novos membros, mas segregados do contexto de trabalho. Este formato permite o reforço da cultura organizacional, embora possa dificultar a transferência da aprendizagem para outros contextos organizacionais, promover o isolamento social e ainda gerar quebra de expectativas se as aprendizagens não forem relevantes para o desempenho da função. As estratégias informais são caracterizadas pela formação *on the job*, onde o indivíduo aprende o essencial da função, recebe informação pontual e pouco estruturada de diferentes fontes e é influenciado pelos indivíduos com quem interage, o que salienta a ansiedade e ambiguidade sentida pelo

indivíduo e não garante que os valores e normas sejam bem transmitidos. A socialização em Série vs. Isoladas, corresponde ao grau de preparação dos recém-chegados pelos membros da organização. O maior acompanhamento dos recém-chegados promove a adoção de papéis similares na organização, o que permite uma continuidade de comportamentos e facilita a adaptação a diferentes situações. Pelo contrário, uma socialização isolada significa que os novos elementos não têm antecedentes que os orientem, o que lhes poderá estimular a criatividade e espírito inovador ou empolar a ansiedade e falta de orientação. As práticas de Investidura vs. Despojamento, constituem o incentivo, reforço das características do indivíduo, caso elas se coadunem com os valores organizacionais ou tentativa de as amortizar, para facilitar a sua socialização. As dimensões Fixas vs. Variáveis, referem-se ao planeamento do processo de socialização, nomeadamente, se é dada ou não informação prévia aos novos colaboradores sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização. As estratégias fixas sugerem maior segurança e permitem ao indivíduo perceber o processo de socialização como um todo, apesar de limitarem a flexibilidade do processo, afastando a possibilidade de adequação de programas a indivíduos com características diferentes (e.g., experiência profissional). As práticas Sequenciais vs. Aleatórias, representam a estruturação dos estágios de aprendizagem, sendo que os sucessivos facilitam a clarificação do papel, embora possam pressionar o indivíduo a avançar para estágios superiores, sem que este se sinta preparado para o fazer.

Jones (1986) converte estas seis dimensões em três categorias do processo de socialização: Colectivas vs. Individuais e Formais vs. Informais correspondem ao Contexto; em Série vs. Isoladas e Investidura vs. Despojamento equivalem a Aspectos Sociais; Fixas vs. Variáveis e Sequenciais vs. Aleatórias são categorizadas como Conteúdo. Cable e Parsons (2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005) vieram confirmar a teoria de Jones (1986) ao considerar que a adoção de estratégias colectivas, formais, em série, de investidura, fixas e sequenciais

estimulam uma socialização institucionalizada, isto é, um conjunto de actividades planeadas e sistemáticas desenhadas pela organização para reduzir a incerteza, insegurança e desconforto sentidos pelos colaboradores. A oferta inicial de experiências de trabalho estruturadas que reduzem a ambiguidade, encoraja os indivíduos a aceitar passivamente os papéis organizacionais e manter o *status quo* estabelecido (Ashforth & Saks, 1996; Bauer *et al.*, 1998, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986). Inversamente, apostar num processo individual, informal, isolado, de despojamento, variável e aleatório conduz a uma socialização individualizada que, por ser menos estruturada, cria ambiguidade e encoraja os colaboradores a desafiar o *status quo* e a desenvolverem as suas próprias abordagens dos seus papéis e situações organizacionais (Bauer *et al.*, 1998, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986).

Associadas à dimensão Investidura vs. Despojamento surgem tácticas de reforço na socialização como a reacção positiva da organização às acções e atitudes que os novos membros trazem consigo, visando a manutenção desses comportamento desejáveis (reforço e confirmação). A organização poderá ignorar ou não aprovar algumas acções e atitudes dos novos membros, visando a extinção desses comportamento pela ausência de reforço ou ainda, aplicar punições de comportamentos indesejáveis, visando a sua eliminação (Porter, 1987, citado por Mosquera, 2002).

Para além de estratégias de socialização, vários autores debruçam-se sobre a identificação das fases deste processo: Porter, Lawler e Hackman (1975) referem a pré-entrada, seguida do encontro que culmina na mudança e aquisição; Feldman (1976, citado por Wanous, Reichers, & Malik, 1984), assume a mesma linha de raciocínio - socialização antecipatória (*getting in*), acomodação (*breaking in*) e gestão do Papel (*settling in*); Schein (1978, citado por Wanous, Reichers, & Malik, 1984), à semelhança dos autores anteriores, menciona a entrada, a socialização e a aceitação mútua; Buchanan (1974, citado por Wanous, Reichers, & Malik,

1984) assume uma perspectiva temporalmente mais específica e prolongada: formação e iniciação no 1º ano, desempenho do 2º ao 4º ano e dependência organizacional após o 5º ano; Wanous (1980, citado por Wanous, Reichers, & Malik, 1984) apresenta uma abordagem mais integradora ao defender como estágios o confronto e aceitação da realidade organizacional, a clarificação do papel organizacional, a localização no contexto organizacional e a identificação de sinais de uma socialização de sucesso.

Numa perspectiva individual, existem diferentes reacções às iniciativas organizacionais como a rebeldia, caracterizada pela rejeição de todos os valores e normas da organização que podem resultar em demissão, numa mudança organizacional ou no redireccionamento da atenção para outros factores organizacionais. O individualismo criativo é uma reacção menos radical em que existe a aceitação parcial de valores e normas básicas e vitais da organização, bem como a tentativa, pelo novo membro, de acrescentar valores individuais, cujas consequências poderão ser a influência da organização ou a mudança organizacional. O conformismo sugere a aceitação de todos os valores e normas da organização, o que a curto prazo é vantajoso, mas a longo prazo pode ser considerado limitativo (Porter, 1987, citado por Mosquera, 2002).

O processo de socialização tem um papel relevante na integração dos objectivos individuais e organizacionais que representa o primeiro passo para ganhar o envolvimento do colaborador com a organização, os seus valores e desafios.

Conteúdo da Socialização

Tradicionalmente, a socialização organizacional diz respeito à influência que a organização tem na aprendizagem do indivíduo. Contudo, a aceção de que a organização tem controlo durante o período de socialização foi desafiada por pesquisas que têm mostrado que os colaboradores podem também desempenhar um papel importante neste processo, através da procura de informação e estabelecimento de relações internas para se adaptarem a normas e cultura (Ashford & Black, 1996; Morrison, 1993; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). O conteúdo da socialização apresenta, deste modo, uma expansão das variáveis em estudo, sugerindo que a socialização é influenciada não só por iniciativas organizacionais, mas também por iniciativas individuais, assumindo o indivíduo como um elemento proactivo. Consequentemente, a aprendizagem durante o processo de socialização assume um papel importante em algumas investigações: dimensões da socialização (Feldman, 1981, Fisher, 1986, Schein, 1968, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); ajustamento e *coping* (Ashford & Taylor, 1990, Lazarus, 1966, White, 1974, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); comunicação (Berger, 1979, Berger & Calabrese, 1975, Moreland & Levine, 2001, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); pré-disposição ou capacidade de desenvolver uma adaptação proactiva (Jones, 1983, Miler & Jablin, 1991, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); pré-conhecimento da função (Louis, 1980, Nicholson, 1984, Wanous, 1992, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); procura de *feedback* (Ashford, 1986, citado por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993); e procura de informação (Berger, 1979, Berger & Calabrese, 1975, Berlyne, 1960, Lanzetta, 1971, Ostroff & Kozlowski, 1992, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller

& Wanberg, 2003; Morrison, 1993).

Três fontes clássicas no estudo da socialização organizacional (Schein, 1968, 1971, Feldman, 1981, Fisher, 1986, citados por Chao *et al.*, 1994) serviram de enquadramento inicial para o desenvolvimento de dimensões de conteúdo da socialização. As dimensões identificadas são o Desempenho eficiente, as Pessoas, as Políticas, a Linguagem, os Objectivos e os Valores organizacionais e História. O Desempenho eficiente corresponde à aprendizagem e realização da função; as Pessoas, reflecte a ideia de que a socialização envolve estabelecer relações de trabalho satisfatórias e de sucesso com os membros organizacionais e tem sido o tema principal abordado na literatura; a dimensão Políticas diz respeito ao sucesso na obtenção de informação que permitam desenvolver relações formais e informais na organização, bem como adoptar comportamentos que se coadunem com a cultura organizacional; a Linguagem descreve a necessidade de conhecer terminologia técnica, siglas e jargões característicos da organização que permitem comunicar com os outros membros; os Objectivos e Valores organizacionais salientam a importância da compreensão das regras ou princípios que mantêm a integridade da organização e que expandem a ligação do indivíduo para além do seu ambiente de trabalho imediato; a História espelha a necessidade de conhecer o percurso, evolução, costumes, tradições, rituais da organização, para a aprendizagem dos princípios fundamentais da organização.

A identificação e a medida destas áreas de conteúdo permitem avançar com investigação empírica da aprendizagem associada a vários momentos da socialização organizacional, afastando medidas secundárias como a antiguidade, enquanto preditora de uma socialização de sucesso. Esta conceptualização da socialização organizacional proporciona uma base para especificar o conteúdo de aprendizagem representada nos resultados da socialização e assume o indivíduo não só como alvo, mas também como agente da sua adaptação ao novo ambiente (Chao *et al.*, 1994).

O processo de integração numa organização está associado à falta de controlo e domínio para a maioria das pessoas (Ashford & Black, 1996). Este estado conduz, normalmente a stress e ansiedade porque o indivíduo tem uma necessidade geral de controlo e previsibilidade (Ashford & Black, 1996; Fisher, 1986, White, 1959, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005). Esta falta de congruência entre a necessidade (motivação para a percepção de controlo) e o evento (relativo descontrolo nas situações de integração), impulsiona o indivíduo para a acção (Ashford & Black, 1996; Greenberger & Strasser, 1986, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005). A investigação sugere que os indivíduos variam no seu nível de proactividade, nomeadamente os que manifestam um grande desejo de controlo tornam-se muito mais activos no processo de socialização (Black & Ashford, 1995, Crant, 2000, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005).

Ashford e Black (1996) apresentam três tipos gerais de proactividade: Imagem positiva – interpretação positiva do ambiente; Construção de realidade – atribuição de significado através da procura de informação e *feedback*; Desenvolvimento de relações – construção de uma rede social. Os comportamentos proactivos adoptados visam reduzir a incerteza (Berger, 1979, Berger & Calabrese, 1975, Berlyne, 1960, Lanzetta, 1971, citados por Morrison, 1993), compreender e gerir o seu novo ambiente (Ashford & Taylor, 1990, Feldman & Brett, 1983, White, 1974, citados por Morrison, 1993) e compensar a falta de informação fornecida pelos supervisores e colegas (Graen, Orris, & Johnson, 1973, Jablin, 1984, citados por Morrison, 1993).

Ashford e Black (1996) descobriram que imagens positivas estavam significativamente relacionadas com o desempenho e com a satisfação dos colaboradores e Mueller (2000, citado por Kim, Cable, & Kim, 2005) acrescentou que esta satisfação se verifica ao longo de vários meses após a entrada na organização. Concretamente, quando os colaboradores se preparam com imagens positivas, estão mais dispostos a perceber actividades organizacionais

institucionalizadas como positivas e auxiliares, em detrimento de as perceberem como aborrecidas, paternalistas e generalistas. A interpretação positiva deve, portanto, facilitar a adaptação aos valores organizacionais.

Investigadores no domínio da socialização (e.g., Feldman, 1976, 1981, Fisher, 1986, Katz, 1985) sugerem a existência de quatro tarefas primárias que compõem o processo de socialização: gestão/domínio da tarefa (salienta-se a importância do *feedback* na aprendizagem do desempenho da função); clarificação do papel na organização (requer informação do comportamento esperado); aculturação (compreender a cultura da organização); integração social (integração no grupo de trabalho e desenvolvimento de relações interpessoais).

À medida que os colaboradores obtêm informação acerca do seu ambiente de trabalho, expectativas sociais e recebem *feedback* do seu desempenho, tendem a reduzir o grau de incerteza e identificam o seu lugar na organização (Miller & Jablin, 1991, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005). Portanto, os colaboradores que respondem a surpresas organizacionais com um aumento de comportamentos de procura de informação e de *feedback*, aprendem mais acerca dos valores organizacionais e como se adaptar a esses valores.

Apesar da evidência de que a procura de informação reduz com a antiguidade (Ashford, 1986, citado por Morrison, 1993), a socialização a uma determinada função continua por um período superior a seis meses (Katz, 1980, Louis, 1980, citados por Morrison, 1993) e a procura de informação permanece relativamente frequente por um período semelhante.

Algumas pessoas estão mais inclinadas que outras a procurar oportunidades de interacção quando entram numa organização. Estes comportamentos de interacção social podem ser úteis para os indivíduos porque criam uma identidade situacional e constróem redes de amizade, sugerem competências apropriadas, expectativas de papel e ajudam a esclarecer procedimentos organizacionais (Ashford & Black, 1996; Morrison, 1993; Reichers, 1987).

A ênfase na perspectiva do indivíduo é crítica, porque as diferenças individuais afectarão a forma como as experiências da socialização serão apreendidas (Chao *et al.*, 1994).

Processo e Conteúdo da Socialização

Vários estudos demonstram que as diferenças individuais têm importantes implicações no efeito das práticas de socialização organizacional, salientando a integração das duas áreas de estudo – Processo e Conteúdo da Socialização.

Uma das variáveis de carácter individual mais presentes na literatura é a percepção de auto-eficácia (julgamentos que compreendem as capacidades de desempenhar com sucesso determinadas tarefas e comportamentos (Saks, 1995)). Jones (1986) realça que os efeitos das tácticas de socialização são moderadas pela percepção de auto-eficácia e Saks (1995) é mais específico ao afirmar que os efeitos da formação no período da socialização são moderados pela percepção de auto-eficácia. Evidencia-se ainda que os efeitos da informação sobre a função e organização na percepção de auto-eficácia são mediados pela redução de incerteza e ansiedade (Bandura, 1986, Miller & Jablin, 1991, citados por Saks, 1995). Estes estudos sugerem que a eficácia de programas de socialização pode depender parcialmente da medida em que reforçam a percepção de auto-eficácia dos novos colaboradores. Este facto pode ainda explicar porque é que os indivíduos têm diferentes reacções aos mesmos processos de socialização (Wanous & Colella, 1989, citados por Saks, 1995).

A proactividade, manifestada através da procura de informação (Morrison, 1993) na tentativa de redução do stresse (Katz, 1985, Nelson, 1987, citados por Saks, 1995), é também uma variável que tem sido contemplada na investigação da socialização organizacional. Os tipos de actividades proactivas em que os indivíduos se envolvem, variam de acordo com o desejo de controlo (Ashford & Black, 1996), moderando a relação entre as tácticas de

socialização e a adaptação do indivíduo à organização.

A relação significativa entre a formação e as atitudes no trabalho suportam a crescente ênfase na formação formal enquanto parte do processo de socialização (Feldman, 1989, citado por Saks, 1995). Acrescente-se que atitudes positivas e um aumento na percepção de auto-eficácia que resultam da formação durante a socialização podem aumentar a taxa e a velocidade da socialização dos recém-chegados, bem como ter efeitos duradouros em futuras atitudes e comportamentos (Reichers, 1987; Tannenbaum *et al.*, 1991, citados por Saks, 1995).

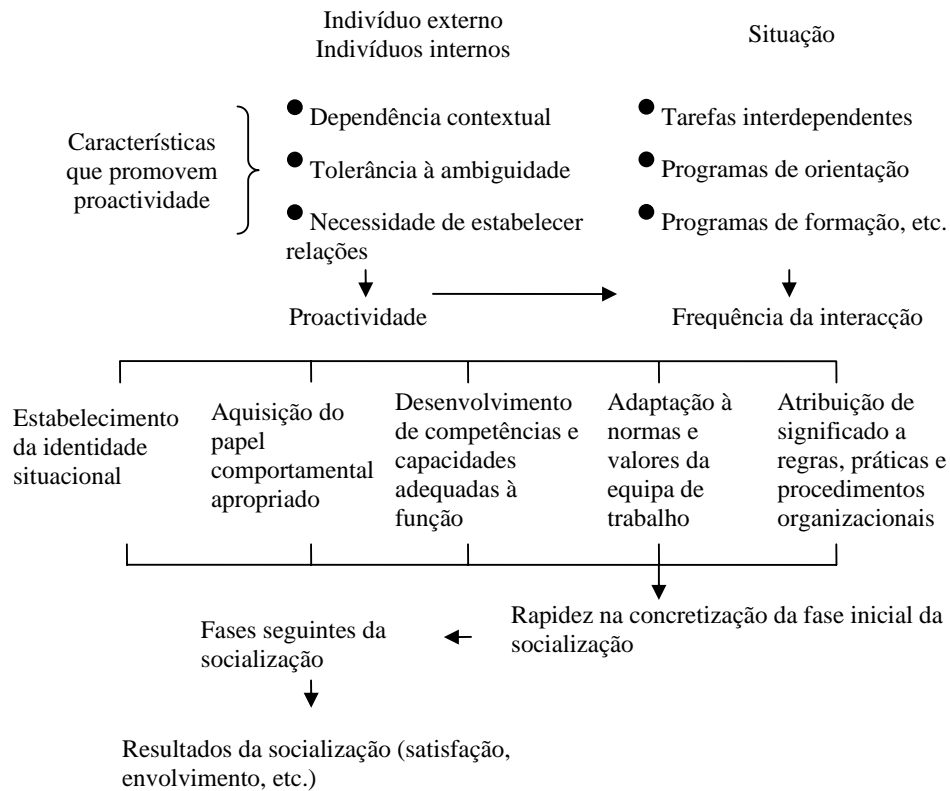
Mowday *et al.* (1982) previram que as atitudes e comportamentos na pré-entrada afectariam o processo de socialização e os seus resultados, enfatizando o papel da imagem que a empresa passa para o exterior através dos *media*, a presença em Feiras de Emprego e a intervenção da área de Recrutamento e Selecção no processo de avaliação e contratação. Os resultados do estudo confirmam que a antecipação influencia o entusiasmo do recém-chegado para participar no processo de socialização e, conseqüentemente, a sua adaptação à organização.

O modelo interaccionista de Reichers (1987), apresentado na Fig. 1, assenta em dois pilares: o significado dos eventos, práticas e procedimentos organizacionais e a identidade que o indivíduo atribui a si próprio, resultado da construção social (influência do ambiente e das interacções estabelecidas). Esta perspectiva abrange a intervenção da organização, dos seus colaboradores e do indivíduo recém-chegado no processo de socialização. A existência de programas de acolhimento e integração e de tarefas interdependentes determinam a frequência de interacção do indivíduo com a organização, ao mesmo tempo que o novo membro e os restantes colaboradores podem manifestar características que promovem proactividade. Este descritivo reflecte conceitos como a dependência contextual, tolerância à ambiguidade e necessidade de estabelecer relações, à semelhança da tipologia de Ashford e Black (1996) já mencionada anteriormente: construção da realidade, imagem positiva e desenvolvimento de relações.

A proactividade e a frequência de interacção vão ter efeitos na construção da identidade situacional, na aquisição do papel comportamental apropriado, no desenvolvimento de competências e capacidades adequadas à função, na adaptação a normas e valores da equipa de trabalho e na atribuição de significado a regras, práticas e procedimentos organizacionais. O sucesso no alcance destas componentes, que correspondem, no essencial, às quatro tarefas primárias da socialização mencionadas (gestão da tarefa, clarificação do papel, conhecimento das normas e valores e integração no grupo de trabalho), determinará a rapidez na concretização da fase inicial da socialização (designada como acomodação por Feldman, 1976). A fase seguinte (mudança e aquisição, de acordo com Porter *et al.*, 1975) será influenciada pela anterior e reflectirá os resultados distantes da socialização (e.g., satisfação, participação activa na organização, empenhamento, afastamento da função e intenção de sair da organização).

Figura 1

Modelo interaccionista do processo de socialização (Reichers, 1987)



Conclui-se, portanto, que as abordagens do processo e do conteúdo oferecem posições importantes e complementares no que concerne ao que acontece durante a entrada numa organização.

Acolhimento e Integração

A entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. Durante este período, os novos colaboradores conhecem a organização e decidem se se adaptam ou não. O conceito de adaptação inclui conhecimento, confiança, motivação para desempenhar o papel organizacional e compromisso com a organização e seus objectivos (Ashford & Taylor, 1990, Hulin, 1991, Nicholson, 1984, citados por Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). O relacionamento interpessoal surge também associado a este momento, uma vez que se reconhece, actualmente, que tanto o êxito como o fracasso individuais, em contexto organizacional, dependem largamente das interacções sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão (Mosquera, 2002).

Numa perspectiva organizacional, a importância desta prática de Recursos Humanos reflecte-se em numerosos estudos do mercado de trabalho que revelam que trabalhadores recentemente contratados são os que estão mais sensíveis ao *turnover* (e.g., Farber, 1994, Jovanic, 1979). Este *turnover* imediato é dispendioso, porque os colaboradores saem antes de permitirem o retorno em desempenho de investimentos em recrutamento, selecção e formação (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização (Taylor, 2002).

Do ponto de vista do indivíduo, adaptar-se a um novo ambiente, interiorizar novos procedimentos e terminologias enquanto se constróiem relações com colegas é um processo pesado, confuso e cansativo. Muitos consideram que a transição para o trabalho é muito difícil de suportar, porque nunca tiveram experiências prévias semelhantes, através das quais possam construir um quadro de referência. Desorientação, depressão e aborrecimento são comuns quando o cenário real fica aquém do cenário expectável. Existe, conseqüentemente, a

necessidade das organizações providenciarem suporte contínuo, o máximo de informação possível acerca da função, esclarecendo o que é esperado do indivíduo e explicando o papel desempenhado pelos outros colaboradores na organização (Taylor, 2002).

Acolhimento

O Acolhimento é um programa que habitualmente tem uma aplicação colectiva no momento de entrada na organização, o que coincide com o período em que os indivíduos experimentam maior incerteza e ansiedade por se movimentarem num ambiente desconhecido (espaço, pessoas, cultura). Este programa incide sobre um período relativamente curto (1 a 4 semanas) e funciona como o veículo de apresentação da organização e inculcação dos seus valores, normas e objectivos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001) (Cf. Quadro 1).

Os procedimentos de Acolhimento podem ser diferenciados de acordo com o contexto onde este é aplicado, na organização ou na equipa.

O Acolhimento na organização envolve vários eventos, tais como a disponibilização de informação detalhada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização; a entrega de um manual que apresenta a história da organização, bem como sua missão, objectivos estratégicos e valores; a disponibilização do organigrama; visita às instalações, promovendo o conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades; a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho e as normas e procedimentos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

O Acolhimento no local de trabalho ou na equipa é mais específico e engloba: a apresentação do posto de trabalho; a apresentação à equipa e aos colegas da área onde esta está inserida, bem como a interlocutores com quem o contacto será permanente; uma visita a locais

estratégicos (e.g., gabinete da chefia directa, local de repouso, zona de fumadores, cafetaria e cantina); a disponibilização de informação importante para a realização da função (e.g., ficheiros, bases de dados partilhadas); a indicação da localização do economato; a disponibilização de contactos indispensáveis para a resolução de problemas informáticos, de logística, entre outros (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Integração

“O período de Integração dura mais do que o simples período de acolhimento.” (p. 240, Peretti, 2001), correspondendo a um acompanhamento personalizado durante um largo período (3-12 meses) (Cf. Quadro 1). Este programa está direccionado não só para o contexto de trabalho mas também para a função, dado que o objectivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e à função. Nas práticas de integração incluem-se: a sessão de Acolhimento, que poderá ser presencial ou/e *e-learning*; entrevistas regulares de acompanhamento; identificação de um responsável pela Integração (e.g., representante do departamento dos Recursos Humanos), bem como de um tutor (e.g., um elemento da equipa); participação em reuniões, almoços, lanches e festas da equipa e da organização (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Quadro 1

Diferenciação dos conceitos Socialização, Orientação/Acolhimento e Integração

Socialização	Orientação/Acolhimento	Integração
- processo	- programa/combinação de eventos;	- programa/combinação de eventos;
- acompanhamento da carreira dos indivíduos	- aplicação colectiva no momento de entrada na organização	- acompanhamento personalizado
- envolve todas as movimentações organizacionais: entrada; mobilidades horizontal e vertical; inclusão	- incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	- incide sobre um largo período (3-12 meses)
- envolve iniciativas organizacionais e individuais	- objectivo é influenciar os colaboradores	- objectivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função
- incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional	- direccionado para o contexto de trabalho	- direccionado para o contexto de trabalho e desempenho na função

A literatura que se debruça sobre a socialização organizacional apresenta posições teóricas discordantes. Alguns investigadores propõem que existe pouco impacto organizacional na socialização (e.g., Moreland & Levine, 2001), enquanto outros defendem que o facto do processo de socialização ser tão consistente, atenua as diferenças individuais enquanto antecedentes da adaptação dos novos colaboradores (e.g., Saks & Ashford, 2000). Na verdade, nenhuma concepção de socialização prevalece, mas existem evidências empíricas que sugerem a sua complementaridade.

O conteúdo e processo da socialização necessitam de ser melhor integrados, para que seja possível perceber como é que as dimensões são aprendidas. Em conjunto podem estabelecer uma plataforma relevante que permita compreender e mudar o comportamento organizacional. Consequentemente, a maneira como um indivíduo aprende e assume um papel específico dentro da organização pode servir como um indicador fundamental para perceber o comportamento de um indivíduo e o seu futuro desempenho (Ashford & Black, 1996; Chao *et al.*, 1994; Holton & Russell, 1997; Jones, 1986; Kim, Cable, & Kim, 2005; Saks, 1995).

Não obstante, existe concordância teórica no que concerne aos resultados esperados de uma socialização de sucesso. Geralmente, os colaboradores que estão bem socializados no seu papel organizacional têm melhores resultados, estão mais satisfeitos, mais envolvidos na sua carreira, são mais adaptáveis e têm uma maior consciência da identidade pessoal do que os colaboradores que estão menos bem socializados (Chao *et al.*, 1994; Reichers, 1987). Mecanismos de socialização como a procura de informação, programas formais de orientação, *mentoring*, o desenvolvimento de suporte social e troca de informação iniciada por outros reflectem iniciativas individuais e organizacionais (Piner & Schroeder, 1987, citados por Morrison, 1993). Deste modo, conclui-se que a socialização poderá ser um mediador crítico entre as práticas de Recursos Humanos e os comportamentos organizacionais. A relação entre a formação ou práticas de integração e resultados, tais com a satisfação e o desempenho pode

depende do quão estas práticas socializaram o indivíduo ao seu papel dentro da organização.

A realização de programas de Acolhimento e Integração é simultaneamente dispendioso e consumidora de tempo, para além dos seus benefícios serem questionáveis. Este conjunto de factores e outros circunstanciais (e.g., a morosidade dos processos de selecção implicam uma sobrecarga na equipa que espera o novo elemento, o que se traduz em indisponibilidade para orientar o recém-chegado), conduzem a maus procedimentos e à sub-valorização destas práticas, particularmente as de Integração, pelo seu cariz mais prolongado e personalizado. O Quadro 2 espelha esta realidade ao evidenciar o decréscimo da utilização das práticas de acolhimento para as de integração por empresas francesas. Todavia, o Acolhimento e Integração são práticas fundamentais para a organização e para o indivíduo, por funcionarem como mecanismos esclarecedores do encontro ou não de características, expectativas e necessidades, promovendo satisfação e orientação para resultados (Taylor, 2002).

Quadro 2

Práticas de Acolhimento e Integração utilizadas por 100 empresas francesas

Práticas de Acolhimento e Integração	Utilização			
	Muito Frequente	Frequente	Média	Rara
Acolhimento formal pelo responsável hierárquico	72	23	5	0
Informação oral sobre a empresa	45	42	11	2
Visita ao local	23	37	31	9
Entrega do manual de acolhimento	23	21	37	19
Informação sobre segurança	17	17	26	40
Apresentação aos quadros da empresa	15	30	35	19
Informações sociais	14	27	32	42
Eco no jornal da empresa	12	14	32	27
Encontro com a Direcção-Geral	9	18	31	42
Formação específica	7	26	35	32
Entrevistas regulares de acompanhamento	7	19	39	35
Seminário de acolhimento	7	14	23	56
Informação audiovisual	6	16	31	47
Designação de um responsável pela integração	5	12	22	61
Apadrinhamento por um colega mais velho	0	7	22	71

Inquérito realizado por «Sup de Co Marseille» e «Resources Humaines», publicado no nº 9,

Junho de 1987 (Peretti, 2001).

Concluindo, Shea (1985) refere que “Poucas coisas afectam mais os colaboradores do que a forma como são inicialmente apresentados à sua função, ao seu posto de trabalho e aos seus colegas. Se os novos colaboradores são tratados com indiferença, considerados um incómodo necessário, deixados interminavelmente à espera que alguém venha ter consigo, sobrecarregados com manuais de políticas e procedimentos incompreensíveis, recebendo instruções incompletas das pessoas com quem se cruzam, deixados com as suas questões sem resposta e a sua curiosidade insaciada, eles estão preparados para estar muito aquém de colaboradores produtivos. Contudo, se o departamento de Recursos Humanos da organização planeia cuidadosamente e implementa um programa efectivo direccionado ao acolhimento e integração, estão a fazer um investimento inteligente no crescimento, desenvolvimento e desempenho dessa pessoa, bem como na eficiência organizacional, produtividade e sucesso futuro.” (p. 591, citado por Taylor, 2002).

O Acolhimento e Integração são práticas que poderão funcionar como facilitadores da identificação do indivíduo com a organização e, consequentemente, impulsionar o Empenhamento Organizacional.

Capítulo II

Empenhamento Organizacional

No seio da literatura sobre o comportamento organizacional surge o conceito de *Organizational Commitment*, traduzido nesta dissertação como Empenhamento Organizacional (EO) e entendido como um fenómeno fundamental para as práticas de Gestão de Recursos Humanos, particularmente pela sua correlação negativa com os comportamentos de retirada organizacional (e.g., *turnover* e absentismo) (Angle & Perry, 1981). Desde os anos 70 do séc. XX que o seu estudo se tem intensificado, sendo o EO definido como a crença e a aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Esta definição envolve o conceito de identificação organizacional que equaciona a partilha de valores entre o indivíduo e a organização, permitindo a percepção de singularidade ou de pertença (Ashford & Mael, 1989, Cheney, 1983, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, Tajfel, 1982, citados por Tavares, 2001). Não obstante, a identificação organizacional é necessária, mas não suficiente no entendimento do EO, uma vez que este envolve compromisso e implicação organizacional, conduzindo à acção. De facto, a literatura que se debruça sobre o EO é suportada pela percepção de equidade, a qual determina que o nível de empenhamento depende não só dos interesses pessoais, da identificação organizacional, mas também de normas de reciprocidade (Blau, 1964, March & Simon, 1958, Gould, 1979, citados por Johnson, 1999).

A abrangência e, simultaneamente, a especificidade do EO têm suscitado algum debate quanto à sua definição e medida, multidimensionalidade, multi-focalidade (organizacional e intra-organizacional) e a relação com outras variáveis do comportamento organizacional, nomeadamente no que concerne à identificação de antecedentes e consequentes (Tavares, 2001).

Áreas de Investigação: Comportamental e Atitudinal

As investigações realizadas sobre o EO assentam quer num âmbito comportamental, quer num atitudinal. A vertente comportamental reflecte sequências de comportamentos percebidos como consistentes relativas à pertença de um indivíduo a uma organização (Hulin, 1990, citado por Tavares, 2001), fundamentada nas teorias da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957) e do Processamento de Informação (Salancik, 1977). Neste sentido, a auto-observação dos comportamentos passados e presentes do indivíduo vão influenciar o seu comportamento futuro (Hulin, 1990, citado por Tavares, 2001), o que significa que o grau de Empenhamento Organizacional dependerá de experiências passadas em cenários semelhantes (importância atribuída às acções, voluntariedade e rectificação dos comportamentos exibidos).

A área de estudo que tem merecido mais atenção por parte dos investigadores e será o alicerce desta dissertação é a que se debruça sobre a vertente atitudinal do EO. Esta é caracterizada pela resposta afectiva resultante de uma avaliação da situação de trabalho que liga o indivíduo à organização, “expressando-se ao nível do comportamento no desejo e na vontade que o indivíduo tem em permanecer na organização” (p. 230, Aryee & Heng, 1990). Consequentemente, o EO é entendido como uma relação activa indivíduo-organização, que vai para além de circunstâncias materiais, promovendo uma procura incessante da conjugação bem-estar individual e sucesso organizacional.

Instrumentos de Medida

Becker (1960), enquadrado pela vertente comportamental, afirma que o empenhamento é calculista e sustentado por condicionantes externas ao indivíduo, no sentido em que estes decidem permanecer na organização porque receiam perder benefícios (e.g., diuturnidades). O'Reilly e Caldwell (1981) consolidam a teoria de Becker, sugerindo que o EO é também

estimulado pela percepção de ausência de alternativas. Para esta acepção, os instrumentos utilizados são a escala de Hrebiniak e Alutto (1972) (Parasuraman & Alutto, 1984, Witt, 1993, citados por Bruno, 2007) ou a escala de McGee e Ford (1987) (Hackett *et al.*, 1994). Mais recentemente, Swailes (2000), criou uma escala – *Behavioral Commitment Scale (BCS)* – com as dimensões realização, inovação e congruência entre objectivos organizacionais e os individuais, orientada para medir as evidências do empenhamento e não o que o impulsiona.

No entanto, são Mowday, Steers e Porter (1979) que incentivam o estudo intenso do Empenhamento Organizacional, enveredando pelo entendimento atitudinal do conceito ao proporem como instrumento de medida o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, assente numa abordagem fundamentalmente afectiva (Dunham *et al.*, 1994). Todavia, à unidimensionalidade do EO, sobrepôs-se a defesa de uma acepção mais robusta, sendo desenvolvidos novos instrumentos (e.g., *British Organizational Commitment Scale*). Destaca-se o Modelo de Allen e Meyer (1990a) que clarifica o conceito distinguindo três componentes: afectiva (“os colaboradores com uma forte componente afectiva permanecem na organização porque querem”) – vínculo emocional, envolvimento na organização e nos seus objectivos; de continuidade (“os colaboradores com uma forte componente de continuidade permanecem na organização porque precisam”) – associado a custos inerentes à saída da organização; e a normativa (“os colaboradores com uma forte componente normativa permanecem na organização porque sentem que devem”) - situação de compromisso, baseada nas normas de reciprocidade (Gouldner, 1960). A componente de continuidade tem como suporte as abordagens de Becker (1960) e de O'Reilly e Caldwell (1981), a afectiva baseia-se no *OCQ* de Mowday, Steers e Porter (1979) e a normativa é fundamentada na perspectiva de Wiener (1982), até então pouco evidenciada na literatura. Este autor defende que o sentido de dever é influenciado pelas experiências do indivíduo, nomeadamente durante o período de socialização primário (familiar e cultural), bem como nos processos de integração em grupos ou situações sociais específicas (e.g., mudança de organização), denominados por socialização secundária

(Monteiro & Santos, 1999). Todavia, estas influências são difusas e de difícil operacionalização, pelo que Meyer e Allen (1997) consideram que o desenvolvimento de empenhamento normativo dependerá do contrato psicológico que se estabelece entre o colaborador e a organização (Rousseau, 1995), associado a um sentido de dever, lealdade ou obrigação em permanecer na mesma (Allen & Meyer, 1990a).

Posteriormente, alguns autores (e.g., Dunham *et al.*, 1994, Hackett *et al.*, 1994), testaram e identificaram a existência de duas subdimensões da componente de continuidade, tendo em conta as teorias de Becker (1960) e de O'Reilly e Caldwell (1981). A possibilidade de mudança de situação profissional está dependente da percepção que o indivíduo tem do mercado, das suas qualificações, idade e antiguidade na organização (percepção de alternativas) e dos investimentos efectuados na organização ou benefícios alcançados pelo indivíduo (sacrifício pessoal) (Cohen & Lowenberg, 1990; Dunham *et al.*, 1994). A literatura empírica revelou a existência de uma correlação positiva entre a subdimensão sacrifício pessoal e a componente afectiva e de uma correlação negativa entre esta e a subdimensão ausência de alternativas (Dunham *et al.*, 1994). Todavia, alguns dos estudos evidenciam elevadas correlações entre as subdimensões, questionando-se a bidimensionalidade da componente de continuidade (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994).

O Modelo Tridimensional de Allen e Meyer conduziu à criação de três escalas já aplicadas em diferentes culturas (Austrália – Buttigieg, 1999; Nepal – Gautam & Wagner, 2001; Coreia – Ko, Price & Mueller, 1997; Bélgica – Vandenberghe, 1996; Emiratos Árabes Unidos – Yousef, 2000) : *Affective Commitment Scale (ACS)*, *Continuance Commitment Scale (CCS)* e *Normative Commitment Scale (NCS)*, das quais se distingue a escala afectiva que evidencia correlações mais fortes com os seus antecedentes e consequentes, partilhando-os de uma forma global com a escala normativa. Esta evidência sugere uma sobreposição das componentes do empenhamento, sendo questionável a sua independência (Hackett *et al.*, 1994). Contudo, a escala afectiva tende a registar correlações mais fortes que a normativa, seguindo-se, por

último a de continuidade (Dunham *et al.*, 1994; Tavares, 2001). A CCS tende a diferenciar-se das restantes escalas no que concerne a antecedentes e consequentes. Para Allen e Meyer (1990a), “não está porém claro se existe alguma ordem causal no desenvolvimento destas duas atitudes [afectiva e normativa] e, no caso de assim ser, qual a ordem de causalidade. Pode-se especular que, tal como as obrigações morais são interiorizadas para formar as normas pessoais, elas influenciam os sentimentos dos indivíduos acerca do que estes querem fazer.” (p. 11). De uma forma global, as componentes do empenhamento estão interligadas, particularmente pela dimensão afectiva: o sentimento de uma forte ligação moral com a organização não é passível de existir sem que se desenvolva um vínculo emocional (Allen & Meyer, 1996), bem como permanecer na organização por necessidade acarreta, o estabelecimento gradual de laços afectivos (Mathieu & Zajac, 1990). Não obstante, as dimensões do EO são suficientemente distintas para permitir uma análise repartida e aprofundada da relação indivíduo-organização, bem como o seu cruzamento com diferentes variáveis, sendo evidente que o empenhamento afectivo é o que parece ter consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional (Allen & Meyer, 1996).

Antecedentes do Empenhamento Organizacional

Dos antecedentes do EO abordados na literatura salientam-se as características pessoais do indivíduo (e.g., Harrison & Hubbard, 1998, Pierce & Dunham, 1987), características do posto de trabalho ou função (e.g., Caetano & Tavares, 2000, Cohen, 1992), factores situacionais ligados ao contexto de trabalho (e.g., Niehnoff *et al.*, 1990, Randall, 1993, Zeffane, 1994) e características estruturais da organização (e.g., Baterman & Stasser, 1984, Morris & Steers, 1980). Os resultados de meta-análises efectuadas envolvendo variáveis consideradas determinantes para o EO sugerem uma associação mais intensa com as variáveis situacionais/organizacionais, tais como, um programa de acolhimento e integração eficaz (e.g,

o empenhamento normativo está associado a táticas de socialização institucionalizadas), relações superior-subordinado (abertura de comunicação, liderança participativa, interdependência de tarefas, *feedback*) e características da função (autonomia, diversidade de tarefas, significado da função) (De Cottis & Summers, 1987; Meyer, 1997; Ashforth & Saks, 1996; Trimble, 2006). Importa referir que existem ainda variáveis organizacionais, como a adequação pessoa-posto de trabalho, a confirmação das expectativas anteriores, a descentralização da tomada de decisão, a percepção de justiça organizacional e de suporte organizacional que desempenham uma influência, ainda que indirecta, no EO (Tavares, 2001; Trimble, 2006).

Factores individuais associados a estados disposicionais, como a percepção de auto-eficácia, tendem a manifestar níveis de EO mais elevados, mas características pessoais como a idade, sexo, educação e profissão são variáveis que, embora surjam associadas ao empenhamento de continuidade, tendencialmente mantêm os efeitos de organização para organização, pelo que constituem um recurso mais descritivo que explicativo do EO (Mathieu & Zajac, 1990).

Consequentes do Empenhamento Organizacional

Na perspectiva da organização o EO reflecte uma redução de comportamentos de retirada organizacional (e.g., o absentismo e o *turnover*), aumento da frequência de comportamentos extra-papel, criativos e de inovação e uma orientação para objectivos comuns. As componentes afectiva e normativa estão positivamente correlacionadas com o desempenho, ao contrário do que se verifica para a componente de continuidade (O'Reilly & Chatman, 1986; Somers, 1995).

Numa perspectiva individual, o EO está associado a uma maior satisfação, maiores recompensas (tangíveis ou intangíveis) e menor sensibilidade ao stress (promoção de bem-estar) (Blau & Boal, 1987, Tett & Meyer, 1993, citados por Tavares, 2001).

Numa macro-perspectiva, situada ao nível da sociedade, o EO contribui para uma produtividade nacional mais elevada, maior competitividade organizacional, melhor qualidade do trabalho e, em última instância, favorece o crescimento económico da sociedade (Tavares, 2001).

Aplicação do Empenhamento Organizacional – da Organização aos Pares

A organização, enquanto coligação de múltiplos constituintes, permite compreender o EO aplicado ao todo (entidade, instituição), como aos diferentes elementos (Direcção, Departamento, chefia, equipa, colegas) (Becker, 1992; Lawler, 1992). Reichers (1985) defende que os indivíduos podem criar um vínculo forte com o supervisor ou pares se os identificarem como referências importantes. Mathieu e Zajac (1990) concordam quando argumentam que a teoria de Lewin (1943) suporta a noção de que as entidades mais próximas funcionam como fonte de influência das atitudes e, conseqüentemente, do comportamento do indivíduo. Um elevado empenhamento com a organização (gestão de topo) e com o grupo de trabalho (equipa) revela maior satisfação do indivíduo, mais proactividade e uma menor probabilidade de retirada organizacional (Becker & Billings, 1993). Neste sentido, alguns autores referem que os indivíduos podem ter “perfis de EO” variados (e.g., Becker, 1992, Becker & Billings, 1993), cuja avaliação pode ser realizada através da aplicação das escalas de Empenhamento de Meyer e Allen (1990a) (Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Todavia, a investigação ao nível do foco intra-organizacional apoiada nestas escalas é ainda escassa (Clugston, Howell, & Dortiman, 2000; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empenhamento Organizacional

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm sido analisadas enquanto factores potenciadores do desenvolvimento do vínculo indivíduo-organização. Os processos de Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração, a Formação e os Sistemas de Incentivos (extrínsecos – compensação e benefícios; intrínsecos – oportunidades de promoção) são algumas das práticas abordadas na literatura enquanto antecedentes do EO (Tavares, 2001).

O desenvolvimento de EO é um processo gradual que tem início com a entrada de um novo colaborador na organização. Mowday, Porter e Steers (1982, citados por Meyer & Allen, 1988) destacaram três estádios de desenvolvimento do EO: pré-entrada (antecipação), entrada na organização (iniciação) e a desenvolvimento de carreira (aquisição). Estes estádios combinam com as fases de socialização sugeridas por Porter, Lawler e Hackman (1975) – pré-entrada, encontro, mudança e aquisição.

Vários autores salientam a importância que a entrada numa organização representa para as atitudes e comportamentos futuros dos colaboradores (e.g., Buchanan, 1974, Hall, 1976, Wanous, 1980), pelo que as experiências de socialização proporcionadas pelas organizações têm recebido uma atenção particular (Van Maanen & Schein, 1979; Wanous, 1980, citado por Meyer & Allen, 1988). De facto, provavelmente não existe outro momento na carreira de um indivíduo em que este esteja tão sensível à influência da organização e tão susceptível à decisão de adaptação, tal como reflectem as taxas elevadas de *turnover* durante este período (Wanous, 1980, citado por Meyer & Allen, 1988). Consequentemente, este é o momento em que a organização pode ter um impacto significativo no EO dos seus colaboradores e que uma gestão adequada poderá ter reflexos a curto e longo prazo quer no indivíduo quer na organização (Allen & Meyer, 1987). Allen e Meyer (1990b), numa replicação de um estudo desenvolvido por Jones (1986), concluíram que um processo de socialização institucionalizado

(assente nas dimensões Colectivas, Formais, em Série, Investidura, Fixas e Sequenciais do Modelo de Práticas de Socialização de Van Maanen e Shein (1979)), isto é, previamente estruturado, está associado positivamente a níveis elevados de EO. Tendo em conta que as práticas de socialização subjacentes a um processo institucionalizado tendem a promover passividade na aceitação de papéis, normas e procedimentos, níveis elevados de EO podem significar falta de flexibilidade, inovação e capacidade de adaptação. Todavia, esta relação tende a dispersar-se após os primeiros 6 meses, à excepção das táticas de investidura (e.g., Allen & Meyer, 1990b, Ashford & Saks, 1996), as quais reforçam a percepção de suporte positivo que o indivíduo tem face a outros membros da organização (Tavares, 2001). A relação entre as práticas de socialização institucionalizadas e o EO parecem ter uma curta duração, assente na resposta que programas de acolhimento e integração estruturados dão à ansiedade gerada pelo período de entrada numa organização.

Em muitas organizações, a socialização de novos colaboradores é responsabilidade de um tutor que, habitualmente, é um elemento da equipa (chefia, par ou a pessoa que o novo colaborador vai substituir). Neste sentido, esta tática - em Série (Van Maanen & Schein, 1979) - pode ser entendida como uma barreira à inovação, apesar da investigação que se tem debruçado sobre *mentoring* sugerir um impacto positivo na adaptação, desempenho e proactividade do novo colaborador (Kram, 1985, Nicholson & West, 1988, citados por Allen & Meyer, 1990b).

Evidências sugerem ainda que, embora haja alguma estabilidade nos níveis de EO, verifica-se um declínio durante o primeiro ano de um indivíduo numa organização. Esta redução surge associada à queda da satisfação, dependência organizacional e equidade percebida (Meyer & Allen, 1987). Argumentação tem sido apresentada na literatura para justificar este decréscimo de EO, como por exemplo, a inflação das expectativas iniciais na sequência da ausência de informação fornecidas no processo de recrutamento (Wanous, 1980, citado por Meyer & Allen, 1988) ou, muito embora disponham de informação precisa, os indivíduos tendem a empolar as

expectativas quando aceitam a oferta (redução da dissonância cognitiva) (Vroom, 1967; Vroom & Deci, 1971, citados por Meyer & Allen, 1987). Algumas fontes de expectativas inflacionadas podem ser mais fáceis de controlar que outras e, eventualmente, a ocorrência de desilusão é inevitável, especialmente nos indivíduos que entram no mercado de trabalho pela primeira vez. Todavia, a gestão apropriada das primeiras experiências de trabalho pode amortizar a relação expectativas-realidade, beneficiando não só o indivíduo como a organização.

O EO consiste na atitude de um colaborador para com a sua organização, manifestando-se no desejo de permanecer membro da organização. Os colaboradores constróiem esta atitude no processo de socialização que ocorre na família, sociedade e organização. É importante reconhecer a importância que o processo de socialização terá nas atitudes futuras (Porter *et al.*, 1975), promovendo não só a redução do *turnover* mas uma estrutura facilitadora para o desenvolvimento de objectivos comuns. As experiências dos indivíduos imediatamente após a entrada na organização são fundamentais para estabelecer EO, destacando-se que as experiências de trabalho exercem uma maior influência no EO para os recém-admitidos que para os restantes colaboradores. Neste sentido, as experiências ao longo do primeiro mês têm de ser geridas com cuidado, para impulsionar o desenvolvimento das atitudes e comportamentos desejados (Meyer & Allen, 1988).

Segunda Parte

Estudo de Caso

Capítulo I

Contexto do Estudo de Caso

O estudo que se irá apresentar terá como foco a relação entre o Acolhimento e Integração e o Empenhamento Organizacional, pelo impacto que ambas as variáveis têm no bem-estar dos colaboradores, retenção e sucesso organizacional (Cohen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Somers, 1995; Tavares, 2001). Os dados foram recolhidos na Vodafone Portugal, pelo que se trata de um estudo de caso, cujos resultados e conclusões não estão sujeitas a generalização. Todavia, para uma melhor compreensão da realidade desta empresa do sector das telecomunicações, bem como dos resultados obtidos nesta investigação, que poderão ser um recurso para futuros estudos, segue uma descrição pormenorizada da realidade desta multinacional em Portugal.

Vodafone

Grupo Vodafone

A história do Grupo Vodafone (VF) teve início em 1982 com o investimento na licença celular do primeiro sector privado da Grã-Bretanha. A designação Vodafone surgiu da conjugação de serviços que se pretendiam disponibilizar através do telemóvel: VOz e DAdos. Embora tenha uma curta história de vida, o seu investimento na inovação contribuiu para o alcance de uma posição de destaque, sendo a VF uma das maiores empresas de telecomunicações móveis do mundo. O seu crescimento caracterizou-se por sucessivas aquisições, tal como sucedeu em Portugal, com a absorção da AirTouch, accionista maioritária da Telecel, em 2000. Actualmente, o Grupo VF marca presença em 65 países (participações financeiras em operadoras de 25 países e redes parceiras em outros 40 países), com maior expressão na Europa.

A extensão da VF é não só geográfica, mas enquanto organização: em Setembro de 2007, a operadora mundial contabilizava cerca de 66.000 Colaboradores, 241,5 Milhões de Clientes

Proporcionais¹ (não inclui Clientes em redes de parceiros) e aproximadamente 46 mil milhões de euros de receitas em 2006/07.

Vodafone Portugal

A Vodafone marca a sua presença em Portugal com a aquisição da AirTouch em 2000, accionista maioritária da Telecel (operadora em Portugal desde Outubro de 1992). O início do período de transição com a marca dual Telecel Vodafone, em Janeiro de 2001, culmina numa migração bem sucedida para a marca única Vodafone em Outubro do mesmo ano. O sucesso desta integração deve-se, essencialmente, às semelhanças entre os valores e processos da Telecel e da Vodafone, que acentuam a importância de fazer, em equipa, sempre mais e melhor, satisfazendo o cliente, os colaboradores e a sociedade em geral. Em Maio de 2003 as acções da Vodafone Portugal (VF-PT) saem da bolsa após aquisição de 100% do capital pelo grupo Vodafone, mantendo-se, no entanto o seu estatuto de entidade privada nacional, embora com capital estrangeiro. Para além de ser reconhecida pelo seu investimento social e ambiental, a VF-PT assume-se como o segundo maior operador nacional, registando em Setembro de 2007 cerca de 5 milhões de clientes, aproximadamente 1,4 milhões de euros de receita em 2006/07 e liderando o segmento empresarial. De acordo com o Balanço Social de 2007, a VF-PT conta com 1661 colaboradores (98,2% com contrato permanente), dos quais se contabilizam 48 posições de chefia (dirigentes e quadros superiores), 491 quadros médios e intemédios, 1122 profissionais qualificados ou semi-qualificados. O total de colaboradores distribui-se equitativamente entre homens (52,3%) e mulheres (47,7%) com idade média de 35,6 anos, sendo que 43,7% dispõem do Ensino Secundário e 50% tem licenciatura. O tempo de permanência na organização situa-se maioritariamente entre os 5 e mais de 15 anos (88,2%).

¹ Clientes Proporcionais, ou seja, número de Clientes ajustado pela percentagem de participação do Grupo Vodafone no capital de cada operador

Estrutura Organizacional

A estrutura e funcionamento da VF-PT reflectem as características do seu meio envolvente. A heterogeneidade de fornecedores e clientes e a incerteza própria de um ramo de actividade conduzido pela tecnologia, impelem à flexibilidade, à polivalência de funções, à valorização das interacções pessoais (trabalho em equipa) e inter-departamentais, ao planeamento contingente, à inovação e à descentralização da tomada de decisão. O organigrama da VF-PT traduz uma organização orgânica (Burns & Stalker, 1961, citado por Neves, 2001), com uma configuração achatada e divisional que espelha uma diferenciação horizontal e a função como critério primário de agrupamento de actividades. Embora, correspondendo à lógica da repartição do trabalho e de interdependências de escala (especialização das unidades organizacionais, isto é, agrupamento de um serviço de uso comum a toda a organização numa única unidade (e.g., Supply Chain Management)), o agrupamento por função tende a gerar dificuldades de coordenação, especialização de funções (característica de empresas de grande dimensão) e distanciamento dos objectivos organizacionais (Mintzberg, 1995, citado por Neves, 2001). A VF-PT, no entanto, optou por adoptar critérios de agrupamento de actividades secundários que complementam o inicial, como uma gestão por segmento de mercado (consumidores particulares e consumidores empresariais) e por localização (vendas Norte, Centro; Sul e Ilhas), funcionando, simultaneamente, como divisão do risco.

A eficácia operacional é alcançada através da descentralização da tomada de decisão, formalização reduzida e uma coordenação e controlo por ajustamento mútuo (Mintzberg, 1995, citado por Neves, 2001). A coordenação e comunicação informal permitem superar os problemas que surgem a longo do processo de trabalho, salientando-se também o estabelecimento e alcance de objectivos (standardização de resultados). Este mecanismo assume, no entanto, contornos diferentes do que habitualmente a realidade organizacional expõe, sendo que os objectivos a atingir são delineados pelos próprios executantes e não pela

chefia, embora contando com a sua apreciação, constituindo um desafio acrescido e contribuindo para uma maior responsabilização no trabalho.

A VF-PT expressa uma configuração estrutural onde prevalece a linha intermédia, salientando-se a descentralização da tomada de decisão, delegando-se o poder para os directores departamentais. A tecnoestrutura é manifestamente o elemento menos visível da estrutura enquanto componente isolada, salientando-se a sua absorção para o corpo funcional da organização. Esta evidência denuncia a importância de actividades como a estratégia, a área jurídica, área de auditoria, entre outras, no funcionamento da organização. O apoio logístico é constituído, no essencial, pelos fornecedores, nomeadamente consultores, serviço de refeitório, limpeza e segurança (Mintzberg, 1995, citado por Neves, 2001).

Toda esta complexidade organizacional, que se desdobra entre a diferenciação das actividades e a integração inter-departamental de todos os seus componentes, traduz o dinamismo da envolvente e um investimento na adaptabilidade, perspicácia e satisfação do cliente.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional funciona como uma forma de integração interna, evitando a dispersão dos objectivos organizacionais e a falta de visão global da organização que poderia decorrer da estrutura divisionalizada. Consiste, então, numa visão partilhada que atenta aos aspectos simbólicos da vida organizacional, criando redes de sentido subjectivo que são cruciais para compreender como é que as realidades organizacionais são criadas e mantidas (Harrison & Shirom, 1998).

Neste sentido, à Missão da VF-PT subjaz a Visão do Grupo VF e, mais particularmente, a Visão da VF-PT: “Ser reconhecida como uma das melhores empresas portuguesas, líder no desenvolvimento das comunicações móveis, contribuindo assim para o bem-estar das pessoas, das empresas e da sociedade em geral.”

A filosofia da vida organizacional assenta em Valores que correspondem às quatro paixões da VF: “Paixão pelos Clientes, Paixão pelas nossas Pessoas, Paixão pelos Resultados e Paixão pelo Mundo que nos rodeia”.

Atendendo, não ao que a organização explicita como cultura e que aparece constantemente reforçado em termos de comunicação escrita (e.g., folhetos/posters), mas a características latentes, como o que Schein (1980) designa por Artefactos e Criações, encontram-se elementos simbólicos e conjunto de crenças e comportamentos partilhados pelos membros da organização, ainda que muitas vezes indecifráveis. Ressaltam, então, o investimento na tecnologia e o claro e consensual reconhecimento da sua importância para o sucesso da VF-PT, uma preocupação com a apresentação da empresa e dos seus colaboradores, como a estética e modernidade (e.g., edifício da VF em Lisboa, no Parque das Nações), uma linguagem comumente utilizada influenciada pela empresa-mãe (VF-Reino Unido), a coerência entre a disposição do espaço e os objectivos organizacionais, nomeadamente no que concerne à comunicação interna e à coordenação intra e inter-equipas, promovida pelo *open-space* e a transparência, ética e respeito pela concorrência (visível na intranet, pela apresentação dos principais concorrentes e pela disponibilização de uma ligação directa aos *sites* das empresas adversárias). Relativamente, aos Pressupostos Básicos (Schein, 1980), assim designados por consistirem numa garantia, mas estarem ocultos no seio da organização, encontram-se características como a proactividade na relação com o meio e uma natureza da realidade conseguida por via analítica (e.g., análises económicas e financeiras, estudos de mercado). No que concerne ao ser-humano, defende-se uma visão optimista do Homem como ser responsável, autónomo, criativo e empreendedor (Teoria Y de McGregor, 1960), evidenciando-se na atracção e retenção de colaboradores com iniciativa, comportamentos extra-papel e participativos. Existe, ainda, uma clara crença nas relações humanas, dado o incentivo de estabelecer redes de comunicação, não só verticais, mas principalmente horizontais, no sentido de desenvolver cooperação e privilegiar a informalidade.

De acordo com Hofstede (1980) pode ainda completar-se o retrato da cultura da VF-PT, reconhecendo símbolos como o Clube Vodafone que funciona como uma sociedade recreativa criada para o lazer e convívio dos colaboradores, a divulgação do historial dos acontecimentos importantes da empresa e o ênfase colocado na marca (*brand*), enquanto representante da comunicação (símbolo de discurso) e da qualidade na prestação de serviços. Como sinais que caracterizam o contacto da empresa com o exterior, salientam-se a preocupação no atendimento ao cliente, o acolhimento de visitas, quer internas ao grupo quer externas à organização (e.g., escolas, candidatos) e o esclarecimento de dúvidas. No que concerne à gestão do tempo, os horários variam de acordo com a função (turnos, horário 9h-18h e isenção de horário de trabalho), mas o objectivo é partilhado: o alcance de resultados.

Numa perspectiva de personalização da VF, surgem heróis, isto é, exemplos a seguir, incorporados pelo Dirigente do Grupo e, a nível nacional, pelo Presidente da VF-PT.

A cultura da organização surge em coerência com a própria estrutura, sendo distintiva uma cultura de pequena distância hierárquica, de baixo controlo da incerteza e, fundamentalmente colectivista, no sentido em que existe uma consciência partilhada de que o sucesso depende do trabalho em equipa (Hofstede, 1980). Neste sentido, a VF-PT preconiza o apoio (participação e coesão internas) e as regras (informação e consistência), como motores de controlo, organização, motivação e condução ao sucesso, mas enfatiza sobretudo a inovação (rapidez e progresso) e os objectivos (produtividade, desempenho e planeamento) como critérios fundamentais para a sobrevivência, crescimento e liderança da empresa no mundo das telecomunicações (Quinn, 1983, 1985, citado por Nunes & Vala, 2002).

Face às diferentes perspectivas existentes na literatura que fazem uma abordagem da cultura organizacional, conclui-se que a VF-PT incentiva a integração, dispondo de uma cultura consensual no interior de toda a organização (Martim, 1992, citado por Nunes & Vala, 2002). Focalizada principalmente numa orientação externa, mas consciente da importância dos clientes internos, a VF-PT valoriza a flexibilidade como forma de ajustamento à realidade do

mundo da tecnologia e competitividade, não descurando, no entanto o controlo necessário na gestão de uma empresa com a sua dimensão (Quinn, 1983, 1985, citado por Nunes & Vala, 2002).

Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional é a postura que as organizações adoptam para gerir o seu relacionamento com a envolvente, estabelecendo metas a atingir através da alocação de recursos e de uma posição competitiva (Harrison & Shirom, 1998; Neves, 2001).

A VF-PT desenvolve as suas acções em função dos seus seis objectivos estratégicos: satisfazer os clientes, formar a melhor equipa global, tirar partido da escala e âmbito globais, expandir as fronteiras do mercado, dar o melhor retorno aos accionistas e ser uma empresa socialmente responsável. Este conjunto de objectivos é comum ao Grupo e pretende contribuir para o *One Vodafone* – programa de integração do negócio criado para impulsionar a dimensão global da empresa, com o intuito de beneficiar os clientes, os colaboradores e os accionistas. Subjacentes a este processo estão os quatro indicadores de acção: velocidade/tempo de colocação de produtos e serviços no mercado, disponibilizar aos clientes tecnologias de ponta, a regulação dos preços, praticando uma economia de escala, e o desenvolvimento de competências e eficácia no trabalho, num ambiente multinacional. Este cenário reflecte a crescente tendência de criação de centros de serviço partilhado, que servem todas as operações do Grupo VF (e.g., concentração de áreas como a Contabilidade e Compras), bem como a crescente aproximação das operações, particularmente por regiões (e.g., Portugal e Espanha com chefias comuns).

Para desenvolver a sua estratégia de negócio, a VF encontra desafios em áreas industriais chave: a área das telecomunicações, onde os objectivos são colmatar a lacuna que existe entre a rede fixa e a móvel e, mais recentemente, impulsionado pelo mercado, criar *bundles (triple play)*: disponibilização de produtos que oferecem três serviços – internet, rede fixa e móvel -,

seguindo-se a integração da televisão), proporcionando um ambiente onde se possam utilizar telemóveis com maior frequência; a área das Tecnologias de Informação, cujo objectivo é tirar vantagem do poder revolucionário que os produtos sem fio representam por permitirem trabalhar onde quer que seja; e, finalmente, a área do *Infotainment* que, pela sua conjugação de informação e entretenimento, funciona como um domínio atractivo e em franca expansão. Estas áreas conjugam-se com o *core* da VF: a mobilidade.

De uma forma geral, a VF pretende ser caracterizada pelo seu óptimo serviço, grande valor e larga inovação, pelo que a estratégia de liderança e crescimento da VF-PT consiste no investimento no relacionamento com os clientes (*Customer Relationship Management* – CRM), na marca e na inovação.

De facto, a inovação é o ponto nevrálgico para uma indústria onde as vantagens competitivas dependem do desenvolvimento e venda de novos serviços. Enquanto multinacional, a VF-PT preocupa-se em desenvolver e manter a inovação tecnológica através do Planeamento Estratégico e da Tomada de Decisão (desenvolvimento de alianças estratégicas com parceiros de negócio; contacto com fontes importantes de informação e tecnologia), Alocação de Recursos (disponibilização de capital para desenvolvimentos de produto e implementação de acções), Gestão de Recursos Humanos (atração e retenção de candidatos altamente qualificados e criativos, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento profissional e autonomia), Estrutura (incentivar o trabalho em equipa e criação de redes informais entre vários departamentos, como por exemplo, entre a unidade de marketing e a técnica) (Delbecq & Mills, 1985, Kanter, 1983, Klein & Sorra, 1996, Pennings & Harianto, 1992, Purser & Passmore, 1992, Quinn, 1985, citados por Harrison & Shiron, 1998).

Na sequência do que foi dito anteriormente, a VF-PT pretende dar resposta às necessidades do mercado a curto e longo prazo, acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos e preencher os requisitos de regulação e competição, recorrendo para o efeito ao planeamento financeiro, à definição do orçamento e ao recrutamento de equipas com as competências necessárias. Apesar

de se enfatizar o planeamento, a verdade é que, tal como argumenta Mintzberg (1987, citado por Harrison & Shiron, 1998), as mudanças estratégicas deliberadas são muito pouco frequentes nas organizações. De facto, muitas das estratégias emergem espontaneamente, a partir da acção da organização, mais do que a partir de uma mudança de direcção pré-concebida e planeada pelos gestores organizacionais. Na VF-PT, tal como em qualquer outra organização, as estratégias podem assumir várias tipologias adaptativas: estratégias pretendidas, explícitas e formalmente planeadas; estratégias realizadas, emergentes de tomadas de decisão e implementadas; estratégias não realizadas, planeadas mas não implementadas; e estratégias retroactivas, como resposta improvisada a acontecimentos que, *a posteriori* são rotuladas como estratégias que derivaram de um conjunto de decisões (Mintzberg *et al.*, 1976). A VF-PT assume uma posição mais agressiva que de planeamento, adoptando uma estratégia de prospecção, optando, fundamentalmente, por se focalizar na elaboração de uma visão de futuro e na preparação de bases para a integração de diversas actividades organizacionais (Faures, 1991). Neste sentido, as suas estratégias são, frequentemente, emergentes seguindo uma “lógica de incrementalismo” (Quinn, 1977, 1980, citado por Harrison & Shiron, 1998) e reactivas, sendo que as decisões são tomadas em resposta a crises, às exigências e oportunidades do meio envolvente (Harrison & Shiron, 1998). Sejam as estratégias resultado de um planeamento estratégico, de acções da organização (emergentes) ou de resposta imediata a uma situação (reactiva), a VF-PT esforça-se por fazer uma análise SWOT (técnica que corresponde à procura de um ajustamento óptimo entre a organização e a envolvente (Harrison & Shiron, 1998)), no sentido de se adaptar ao meio envolvente e manter uma posição competitiva. A concretização dos objectivos organizacionais e, consequentemente, o sucesso das estratégias adoptadas são determinados pela medição do desempenho de acordo com três critérios de avaliação: o aumento do número de clientes, a despesa média que cada cliente tem com a organização, no uso dos serviços de voz (*ARPU – average revenue per user*) e a despesa média que cada cliente tem com a organização, no uso de serviços de dados (*data revenue*).

Actualmente, o Grupo VF pretende manter-se como um dos operadores de telecomunicações líder a nível mundial, ganhar a confiança dos *stakeholders* de todo o mundo, oferecer serviços móveis irresistíveis, inovadores e orientados para as reais necessidades dos clientes, ser reconhecido pela inovação, desafio, empatia, paixão, alegria de viver e interacção e reforçar uma cultura de desempenho, envolvimento, trabalho em equipa e aprendizagem. A organização tem a acção (inovação e serviço) e a dominação pelos custos como linhas orientadoras, assumindo uma estratégia de aproximação de uma posição mais forte no seio do grupo dominante (Thibaut, 1999).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Direcção de Recursos Humanos (DRH) da VF-PT encontra-se repartida em cinco unidades com funções diferenciadas: Recrutamento e Selecção, cuja tarefa é atrair e seleccionar os melhores candidatos; Desenvolvimento Organizacional e Formação, encarregue da análise das competências da organização, ou dos grupos que a constituem, bem como da promoção de programas de aprendizagem e desenvolvimento de competências; Compensação e Benefícios, responsável pela análise e gestão das tabelas salariais; Operações dos RH, encarregue de todo o suporte administrativo dos RH; Segurança e Higiene no Trabalho, preocupada com o bem-estar dos colaboradores e dos clientes. De entre as DRH de todas as operações do Grupo VF, a Portuguesa é que conta com um menor contingente de trabalhadores (24), devido ao suporte informatizado que, através de um software específico, permite a todas as unidades da DRH partilhar dados e interagir mais facilmente.

Práticas de Socialização

A VF-PT entende que a integração de novos colaboradores é uma fase importante para qualquer trabalhador em qualquer empresa e, consequentemente, delineou um projecto de acolhimento, o “Bem-vindo!”. Este programa tem como objectivos a implementação de um

novo conceito de integração e acolhimento para novos colaboradores, alinhar a estrutura de integração e acolhimento com o Grupo VF, proporcionar aos novos colaboradores uma visão mais clara da VF-PT (visão e valores, estrutura, estratégia e objectivos da empresa) e, finalmente, criar um ambiente acolhedor – o novo colaborador será recebido por um tutor que o acompanhará durante o 1º mês de trabalho na VF. O “Bem-vindo!” assenta em quatro princípios globais de integração: pensar VF a partir do primeiro dia (cultura, visão, valores), sentir que se faz parte de uma organização mundial, trabalhando localmente, tomar consciência dos Princípios de Negócio da VF e conhecer a estratégia de negócio da VF local.

O Programa de Acolhimento e Integração (cf. Quadro 3) tem como núcleo principal o percurso *online* (com início no dia de admissão) e *Workshop* presencial. A solução *online* assenta na metáfora da descida de um rio – “Uma prova de raffiting”. No final da viagem, o novo colaborador trará na bagagem 3 módulos sobre a VF-PT (A VF em Portugal, Ser Colaborador VF e Depoimentos e Testemunhos). Com o *Workshop* pretende-se consolidar o conhecimento da Organização e Cultura da VF – Visão e Valores; Princípios do Negócio e Estratégia Local.

Quadro 3

Programa de Acolhimento e Integração da Vodafone Portugal

Pré-entrada		1º dia	1º mês	1º ano
Seleção do candidato	Welcome Pack	Recepção: Tutor e DRH	Bem-vindo online	Telecom overview
Identificação e envio de <i>guidelines</i> ao Tutor	Informação sobre a VF	<i>E-mail da DRH</i>	História e cultura	Produtos e Serviços
Preparação do <i>e-mail</i> de Boas-vindas			Ser colaborador VF	Princípios de Negócio
			Depoimentos e Testemunhos	Procedimentos
			Estratégia local	

Fonte: Documento interno à Vodafone Portugal.

O Programa de Acolhimento e Integração reflecte estratégias de socialização quer individuais, numa primeira fase (percurso *online*), quer colectivas, numa última etapa do processo (*Workshop*). Os objectivos do *Workshop* são “Conhecer melhor a nossa Estrutura”, “Conhecer o Enquadramento Estratégico da Vodafone”, “Relembrar os Objectivos Estratégicos do Grupo Vodafone”, Reforçar a Visão e os Objectivos Estratégicos da Vodafone Portugal”, “Relembrar os Princípios de Negócio”, “Compreender o que são e para que servem os *Performance Drivers*” (indicadores de desempenho) e “Relembrar o processo de Gestão de Desempenho da Vodafone”. Nesta última fase, a participação abrange os novos membros, independentemente da área ou função que integram, valorizando-se o seu desempenho

efectivo. A aprendizagem do colaborador é sequencial, evoluindo por estágios, e orientada por um tutor, que funciona como mecanismo facilitador da integração, acompanhando e preparando os novos membros para o desempenho de funções na organização. Todavia, esta orientação apenas encaminha o orientando num determinado caminho, promovendo-se condições de desenvolvimento da auto-confiança e investimento na criatividade do novo membro (Van Maanen, 1989, citado por Mosquera, 2002).

A realidade da aplicação deste programa sofre, no entanto, de algumas falhas identificadas pela área da Formação, responsável por este programa, bem como pelos recém-admitidos: a impossibilidade de garantir o *e-mail* de boas-vindas, porque nem sempre o novo colaborador tem acessos informáticos no 1º dia de trabalho, o que inviabiliza simultaneamente o acesso às plataformas *on-line* e à intranet, a ausência de *follow-up* dos *guidelines* entregues ao Tutor, por vezes a ausência do Manual de Acolhimento (*Welcome Pack*), porque está am actualização e a inexistência de um elemento dos Recursos Humanos que acompanhe de perto os primeiros momentos do novo colaborador na empresa. O *Workshop*, realizado sensivelmente dois meses após a entrada, reforça o conhecimento da organização e promove o trabalho em equipa, mas não permite conhecer o trabalho que outras áreas da empresa realizam.

Para além do Programa de Acolhimento e Integração, existem, antes da selecção, outros pontos de contacto com os potenciais futuros colaboradores, nomeadamente, a internet, o fórum empresas ou *job shops* nas faculdades e o processo de Recrutamento e Selecção.

Capítulo II

Metodologia

Instrumentos

Sendo o objectivo deste estudo debruçar-se sobre a relação entre Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional, foram utilizados dois questionários, cujo conteúdo se relaciona com cada uma das variáveis.

Questionário de Acolhimento e Integração

Este questionário foi construído especificamente para esta dissertação, suportado na realidade da empresa e em fundamentação teórica sobre a temática de Acolhimento e Integração. Contudo, contrangimentos de tempo e a dimensão da amostra disponível, não permitiram realizar um estudo piloto prévio, ainda que, tratando-se de um estudo de caso, o objectivo não seja generalizar os resultados obtidos.

De acordo com Peretti (2001) e Mosquera (2002), existem diferentes níveis de Acolhimento e Integração, nomeadamente ao nível da organização e da equipa. Suportado por esta acepção, o instrumento, numa primeira instância, posiciona o participante no plano da Empresa e, posteriormente, no plano da Direcção. Associado à VF-PT são apresentados conteúdos como o “Histórico da Vodafone”, “Visão, Objectivos Estratégicos e Valores”, “Organigrama”, “Instalações (edifício, cantina, cafetaria)”, “Segurança e Higiene no Trabalho”, “Normas e Procedimentos (e.g., *dress-code*)”, “Benefícios” e “Oportunidades de Desenvolvimento Profissional”. Relacionados com a Direcção de Acolhimento surgem conteúdos como o “Objectivo da Direcção”, “Objectivo da Função”, “Equipa”, “Formação Específica (e.g., ferramentas informáticas, base de dados partilhada)”, “Locais Estratégicos (e.g., economato, sala de cópias, zona de fumadores)” e “Actividades da Direcção (e.g., reuniões, almoços, lanches)” (Feldman, 1981, Fisher, 1986, Schein, 1968, citados por Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Morrison, 1993; Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Paralelamente aos conteúdos, foram identificadas as práticas e/ou fontes promotoras do Acolhimento e Integração: Internet, Fórum Empresas, Recrutamento e Selecção, Manual de Acolhimento, Folhetos/Posters, Intranet, Sessões de Formação, Tutor e Colegas (Mosquera, 2002; Mowday *et al.*, 1982; Peretti, 2001; Taylor, 2002).

O questionário pretende que o participante avalie a importância que cada prática teve para o conhecimento de determinado conteúdo do programa de Acolhimento e Integração na VF-PT ou Direcção. Para concretizar a avaliação, utilizou-se uma escala de Likert a 5 pontos (1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Relativamente importante; 4 – Importante; 5 – Muito importante), cuja amplitude, para além de coerente com o questionário de Empenhamento Organizacional, não peca por excesso, facilitando a leitura e compreensão do participante. Nesta escala, o sujeito indica a importância que, por exemplo, as Sessões de Formação (prática de Acolhimento Integração) tiveram para o conhecimento do Histórico da Vodafone (conteúdo de Acolhimento e Integração).

Anexo ao questionário de Acolhimento e Integração encontra-se um espaço livre para comentários, bem como questões de natureza pessoal, pertinentes para o estudo: género, idade, habilitações literárias, identificação de situação de 1º emprego e data de admissão na Vodafone (variável de controlo). Estas variáveis são importantes para a identificação da heterogeneidade da amostra e seu impacto quer na percepção da importância das práticas de Acolhimento e Integração, quer na avaliação do Empenhamento Organizacional.

Questionário de Empenhamento Organizacional

O Questionário de Empenhamento Organizacional foi originalmente construído por Allen & Meyer (1990a) e revisto por Meyer, Allen & Smith (1993, citados por Bruno, 2007). A primeira versão era constituída por 24 itens, que submetidos a uma análise factorial, se dispõem igualmente em três factores, com índices de precisão bastante satisfatórios: .87 para a escala do Empenhamento Afectivo, .75 para a escala de Empenhamento de Continuidade e .79 para a escala do Empenhamento Normativo. Da avaliação da correlação entre as escalas, verificou-se uma relação significativa entre o Empenhamento Afectivo e o Normativo, manifestando-se o Empenhamento de Continuidade independente das restantes escalas.

Na versão revista foram acrescentados 6 itens, sendo que, da análise de precisão do questionário, resultaram 18 itens, distribuídos equitativamente pelas três escalas, que representam factores independentes, reforçando o Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional (Meyer & Allen, 1990a; Meyer & Allen, 1991).

Para a presente investigação utilizou-se o questionário de Empenhamento Organizacional traduzido e validado por Bruno (2007). A autora procedeu à tradução para português dos 31 itens das versões original e da revista, adaptando-as à cultura portuguesa, bem como transformando em positivos, os itens apresentados no negativo (e.g., “I do not feel like ‘part of the family’ at my organization” – “Sinto-me com fazendo ‘parte da família’ na minha organização”), evitando enganos ao assinalar a resposta. A amplitude da escala original de respostas de 7 pontos foi convertida em 5 pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), proporcionando ao inquirido um leque de opções menos extensa e mais perceptível. Do estudo piloto, aplicado a 37 colaboradores de uma empresa do sector da distribuição, com características semelhantes à amostra que se pretendia estudar, resultou uma consistência interna elevada do questionário (.81), embora apenas a escala de Empenhamento

Normativa tenha registado uma precisão adequada (.83). Procedeu-se à análise em detalhe do contributo de cada item para as escalas, resultando na eliminação de 5 itens que afectavam a precisão do instrumento, todos eles pertencentes à versão original do Questionário de Empenhamento Organizacional (Allen & Meyer, 1990a). Consequentemente, a consistência interna do questionário foi reforçada (.89), bem como foram atingidos graus de precisão satisfatórios em todas as escalas – Empenhamento Afectivo (.86), Empenhamento Normativo (.87) e Empenhamento de Continuidade (.78).

Bruno (2007) apresenta o estudo do Empenhamento Organizacional e a sua relação com a liderança numa amostra de 152 trabalhadores de uma empresa do sector da distribuição, dos quais 20 correspondem a Chefias (C) e 132 a Subordinados (S). Do total, 47 são homens e 105 mulheres, maioritariamente (68%) com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos, com maior incidência na faixa etária dos 25 aos 30 anos (26%). Na amostra, 21% têm o Ensino Secundário Completo e 11% frequentam ou já terminaram a licenciatura, sendo que a maioria dispõe apenas do Ensino Secundário Incompleto ou do Ensino Básico Completo (49%). Relativamente à antiguidade e carga horária, 61% têm até 10 anos de casa, 81% estão efectivos e 68% trabalham a tempo inteiro.

Para a investigação do EO foi aplicado o questionário de Empenhamento Organizacional obtido no estudo piloto, do qual resultaram os dados apresentados no Quadro 4.

Quadro 4

Precisão, média e nível de dispersão das escalas do Empenhamento Organizacional aplicadas às Chefias e aos Subordinados

Escalas	Nº de itens	Alpha		Média		Desvio Padrão	
		C	S	C	S	C	S
Empenhamento Afectivo	6	.88	.89	4.42	3.81	.43	.82
Empenhamento Normativo	13	.92	.90	3.00	3.31	.84	.80
Empenhamento de Continuidade	7	.87	.80	2.84	3.60	.95	.82
Total	26	.94	.94	3.42	3.57	.74	.81

Nota: Chefias (C, n = 20)

Subordinados (S, n = 132)

A consistência interna das escalas destacam-se positivamente dos valores obtidos na maioria dos estudos realizados sobre o EO, sendo eles .85 na escala de Empenhamento Afectivo, .73 na escala do Empenhamento Normativo e .79 na escala de Empenhamento de Continuidade (Bruno, 2007).

Neste estudo, a média de concordância é superior na escala de Empenhamento Afectivo, destacando-se na amostra de Chefias, cuja dispersão de respostas é comparativamente inferior. Os níveis de concordância nas restantes escalas divergem, sendo que nas Chefias se destaca o Empenhamento Normativo e nos Subordinados o Empenhamento de Continuidade, com graus de dispersão relativamente próximos.

Relativamente à correlação entre as escalas, tal como se verificou em estudos precedentes, as escalas de Empenhamento Afectivo e a de Empenhamento Normativo revelaram-se significativamente associadas (C - $r = .78$, sig. $< .01$; S - $r = .74$, sig. $< .01$). Contudo, surgiram correlações significativas não evidenciadas em investigações anteriores, nomeadamente entre

as escalas do Empenhamento Afectivo e Empenhamento de Continuidade ($C - r = .65$, sig. $<.01$; $S - r = .54$, sig. $<.01$) e entre esta última e a escala de Empenhamento Normativo ($C - r = .51$, sig. $<.05$; $S - r = .62$, sig. $<.01$).

Deste estudo, e no que respeita ao Empenhamento Organizacional, conclui-se que o Empenhamento Afectivo predomina entre a amostra, que revela um vínculo afectivo à organização e que a carga horária, nomeadamente a tempo inteiro, influencia positivamente o Empenhamento Normativo. Para os Subordinados existe uma maior concordância com os itens de Empenhamento de Continuidade, enquanto que para as Chefias o Empenhamento Normativo surge com maior relevância, o que traduz uma obrigação moral mais acentuada entre os inquiridos com um nível de responsabilidade superior dentro da organização e uma maior percepção de sacrifício pessoal e falta de alternativas entre colaboradores sem responsabilidade de gestão.

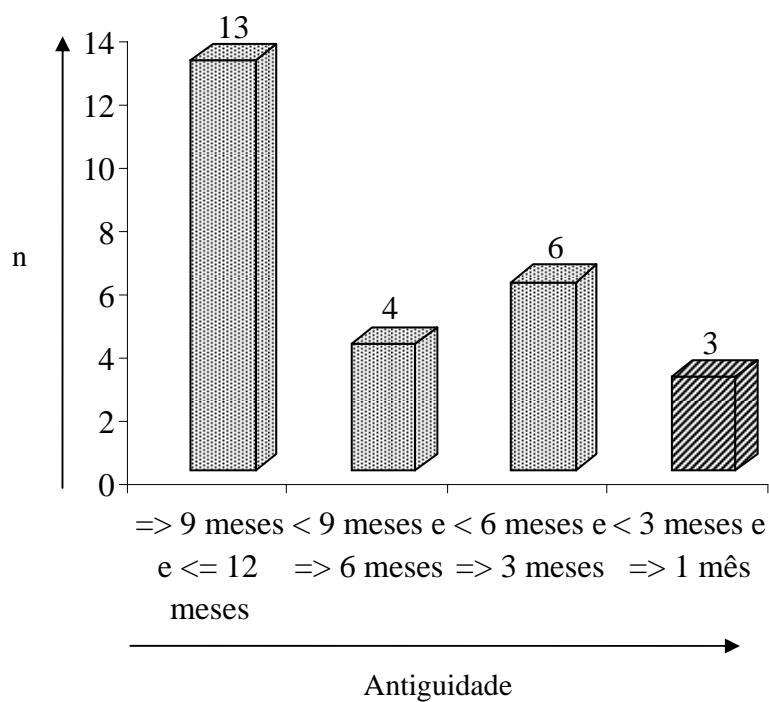
Amostra


O estudo foi realizado sobre o universo de recém-admitidos na Vodafone Portugal (data de admissão entre 01/02/2007 e 31/01/2008), excluindo-se todos os que em período anterior ao momento de admissão tinham estabelecido vínculo com a empresa, quer no formato de estágio ou prestação de serviços. Do total de 31 colaboradores aos quais foram aplicados os questionários em Março de 2008, 26 são os participantes deste estudo, maioritariamente do género masculino (69,2%), com idades compreendidas entre os 20 e os 49 anos, sendo que 96,2% se situam no 1º e 2º escalões etários (20-29 anos e 30-39 anos, respectivamente). À excepção de dois sujeitos que registam o 12º ano de habilitações literárias, os restantes são licenciados (92,3%) e, para todos, o emprego na Vodafone não constitui a primeira experiência profissional. A admissão na Vodafone aconteceu para a maioria (50%) entre Fevereiro e Maio de 2007, 23,1% dos colaboradores entraram entre Setembro e Novembro de 2007, 15,4%


ingressaram entre Junho e Agosto de 2007 e os restantes 11,5% integraram a organização entre Dezembro de 2007 e Janeiro de 2008.

Gráfico 1

Distribuição da amostra pelos períodos de Acolhimento e Integração



Legenda:  Período de Acolhimento

 Período de Integração

Procedimentos de Recolha de Dados

O envelope com uma carta introdutória e os questionários foi entregue pessoalmente aos sujeitos, a quem se fez um primeiro enquadramento da investigação e se avaliou a disponibilidade para colaborar no estudo. A carta introdutória esclarecia o conteúdo da investigação e dos questionários, a impossibilidade de confidencialidade (o estudo incide sobre o universo e não sobre uma amostra aleatória), mas a garantia de anonimato (os questionários não carecem de identificação) e de um propósito de tratamento de dados estritamente académico. Adicionalmente, no final da carta constavam as indicações de devolução (envio dos questionários por correio interno ao cuidado da investigadora), bem como contactos disponíveis para esclarecimentos adicionais.

Capítulo III

Resultados

A limitação do número de observações, acrescida da ausência de distribuição normal e igualdade de variâncias dos dados, obrigam a uma análise não paramétrica. Contudo, dado tratar-se de um estudo de caso e para possibilitar uma melhor exploração dos dados, irá recorrer-se à média e desvio padrão, salientando-se a vulnerabilidade que estas medidas conferem a esta investigação.

Acolhimento e Integração

Vodafone

Histórico da Vodafone

As práticas que mais contribuíram para o conhecimento do Histórico da Vodafone foram as Sessões de Formação, os Colegas e a Intranet (med = 5; moda = 5), destacando-se o Fórum Empresas (med = 3; bimodal = 3, 4) e os Folhetos/Posters (med. = 4, moda = 4) como os que registam menos importância na apreensão deste conteúdo. De uma forma global, todas as práticas registam um contributo mais positivo que negativo ('Importante' e 'Muito importante' vs. 'Nada importante' e 'Pouco importante') para o conhecimento do Histórico da Vodafone: os Colegas (92,3% vs. 0%), as Sessões de Formação (96,1% vs. 3,8%), Intranet (80,8% vs. 0%), Internet (77% vs. 7,7%), Manual de Acolhimento (76,9% vs. 3,8%), Recrutamento e Selecção (69,3% vs. 7,7%), Folhetos/Posters (57,7% vs. 15,4%) e o Fórum Empresas (46,2% vs. 23,1%). No que respeita à amplitude de respostas, as práticas Fórum Empresas, Recrutamento e Selecção e Tutor foram avaliados no total da escala; as Sessões de Formação não foram contempladas nas opções 'Nada importante' e 'Relativamente importante'; a Internet e o Manual de Acolhimento, Folhetos/Posters apenas não foram considerados pelos sujeitos 'Nada importante'; a avaliação do contributo da Intranet e dos Colegas distribui-se entre o 'Relativamente importante' e o 'Muito importante'.

Quadro 5

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Histórico da Vodafone

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	0	2	4	8	12	4,15	,97
Fórum Empresas	2	4	8	8	4	3,31	1,16
Recrutamento e Selecção	1	1	6	8	10	3,96	1,08
Manual de Acolhimento	0	1	5	6	14	4,27	,92
Folhetos/Posters	0	4	7	10	5	3,62	,98
Intranet	0	0	5	4	17	4,46	,81
Sessões de Formação	0	1	0	9	16	4,54	,71
Tutor	2	2	3	8	11	3,92	1,26
Colegas	0	0	2	9	15	4,50	,65

Visão, Objectivos Estratégicos e Valores

Para este conteúdo do Acolhimento e Integração foram considerados mais importantes os contributos da Intranet, Sessões de Formação e Manual de Acolhimento (med = 5, moda = 5) e menos importantes o Fórum Empresas (med = 3, moda = 3) e Internet (med = 3,5, bimodal = 3 e 5). A avaliação das práticas foi tendencialmente positiva, apresentando-se de forma decrescente de expressividade: Sessões de Formação (96,2% vs. 0%), Manual de Acolhimento (92,3% vs. 7,7%), Intranet (88,4% vs. 11,5%), Colegas (84,6% vs. 7,7%), Tutor (76,9% vs. 7,7%), Folhetos/Posters (73,1% vs. 0%), Recrutamento e Selecção (69, 2% vs. 7,7%), Internet (50,0% vs. 30,7%) e Fórum Empresas (38,4% vs. 30,8%). Todas as práticas foram avaliados no total de pontos da escala, à excepção dos Folhetos/Posters, Intranet e Sessões de Formação,

cujas respostas variaram entre o ‘Relativamente importante’ e o ‘Muito importante’ e ainda o Manual de Acolhimento, que apenas não obteve respostas no ‘Relativamente importante’.

Quadro 6

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Visão, Objectivos e Valores

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	1	7	5	6	7	3,42	1,27
Fórum Empresas	2	6	8	7	3	3,12	1,14
Recrutamento e Selecção	1	1	6	11	7	3,85	1,01
Manual de Acolhimento	1	1	0	10	14	4,35	,98
Folhetos/Posters	0	0	7	12	7	4,00	,75
Intranet	0	0	3	3	20	4,65	,69
Sessões de Formação	0	0	1	6	19	4,69	,55
Tutor	2	0	4	7	13	4,12	1,18
Colegas	1	1	2	11	11	4,15	1,01

Organigrama

O conhecimento do Organigrama da empresa foi principalmente facultado pela Intranet (med = 5, moda = 5), Tutor (med = 4,5, moda = 5) e Colegas (med = 4, moda, 5), tendo contribuído em menos proporção o Fórum Empresas (med = 2, moda = 2) e a Internet (med = 3, moda = 3). À excepção da Internet e Fórum Empresas, cujas avaliações foram maioritariamente negativas (26,9% vs. 42,3% e 11,5% vs. 53,8%, respectivamente), os sujeitos consideram as práticas importantes para o conhecimento do Organigrama: Intranet (100% vs.

0%), Colegas (88,5% vs. 3,8%), Sessões de Formação (84,6% vs. 11,5%), Tutor (80,8% vs. 11,5%), Manual de Acolhimento (69,2% vs. 11,5%) e Recrutamento e Selecção (57,7% vs. 7,7%). Nesta questão, tal como já evidenciado, a avaliação da Intranet foi bastante consistente, estando as repostas concentradas no ‘Importante’ e ‘Muito importante’. O Recrutamento e Selecção apenas não foi considerado ‘Nada importante’ e as restantes práticas foram avaliadas no total da escala.

Quadro 7

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Organigrama

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	6	5	8	6	1	2,65	1,20
Fórum Empresas	3	11	9	3	0	2,46	,86
Recrutamento e Selecção	0	2	9	12	3	3,62	,80
Manual de Acolhimento	1	2	5	9	9	3,88	1,11
Folhetos/Posters	1	5	9	8	3	3,27	1,04
Intranet	0	0	0	4	22	4,85	,37
Sessões de Formação	1	2	1	14	8	4,00	1,02
Tutor	2	1	2	8	13	4,12	1,21
Colegas	1	0	2	11	12	4,27	,92

Instalações

Para o conhecimento das Instalações destacam-se os Colegas (med = 5, moda = 5) e a Intranet (med = 4,5, moda = 5), tendo o Fórum Empresas e a Internet um contributo reduzido (med = 1, moda = 1). Os Colegas (92,3 vs. 0%), o Tutor (69,2% vs. 19,2%), a Intranet (65,4 vs. 19,2%), o Manual de Acolhimento (50,0% vs. 23,1%) e as Sessões de Formação (42,3% vs. 26,9%), têm um papel importante no conhecimento das Instalações, ao contrário do Fórum Empresas (15,3% vs. 76,9%), Internet (19,2% vs. 69,2%), Recrutamento e Selecção (23,1% vs. 42,3%) e Folhetos/Posters (34,6% vs. 38,5%). As respostas estão distribuídas em todos os pontos da escala, à excepção da avaliação da importância dos Colegas que se concentra entre o ‘Relativamente importante’ e o ‘Muito importante’.

Quadro 8

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Instalações

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	14	4	3	3	2	2,04	1,37
Fórum Empresas	15	5	2	1	3	1,92	1,38
Recrutamento e Selecção	3	8	9	4	2	2,77	1,11
Manual de Acolhimento	5	1	7	5	8	3,38	1,47
Folhetos/Posters	5	5	7	6	3	2,88	1,31
Intranet	2	3	4	4	13	3,88	1,37
Sessões de Formação	2	5	8	5	6	3,31	1,26
Tutor	2	3	3	7	11	3,85	1,32
Colegas	0	0	2	6	18	4,62	,64

Segurança e Higiene no Trabalho

As práticas que mais contribuíram para o conhecimento das acções de Segurança e Higiene no Trabalho foram a Intranet e as Sessões de Formação (med = 5, moda = 5). Contrariamente, o Fórum Empresas (med = 2, moda = 1) e a Internet (med = 2,5, moda = 2) são as que menos impacto tiveram neste conteúdo, registando avaliações maioritariamente negativas (15,3% vs 73,1% e 26,9% vs. 50,0%, respectivamente). As restantes práticas surgem como globalmente importantes para o conhecimento das acções de Segurança e Higiene no Trabalho: Intranet (100% vs. 0%), Sessões de Formação (84,6% vs. 11,5%), Folhetos/Posters (73,1% vs. 7,7%), Manual de Acolhimento (69,3% vs. 7,7%), Colegas (53,9% vs. 15,4%), Tutor (53,8% vs. 23,1%) e Recrutamento e Selecção (50,0 vs. 30,8%). As únicas práticas cujo nível de importância percebida não se distribui por toda a escala de avaliação são a Intranet, com respostas apenas no pólo positivo ('Importante' e 'Muito importante'), e os Folhetos/Posters e Sessões de Formação que não apresentam registo no 'Nada importante'.

Quadro 9

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Segurança e Higiene no Trabalho

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	6	7	6	4	3	2,65	1,33
Fórum Empresas	10	9	3	1	3	2,15	1,32
Recrutamento e Selecção	4	4	5	11	2	3,12	1,24
Manual de Acolhimento	1	1	6	6	12	4,04	1,11
Folhetos/Posters	0	2	5	7	12	4,12	,99
Intranet	0	0	0	6	20	4,77	,43
Sessões de Formação	0	3	1	7	15	4,31	1,01
Tutor	3	3	6	7	7	3,46	1,33
Colegas	1	3	8	6	8	3,65	1,16

Normas e Procedimentos

As práticas avaliadas mais positivamente para este conteúdo são a Intranet e os Colegas (med = 5, moda = 5) e as que revelam ter um contributo menos relevante são o Fórum Empresas (med = 1,5, moda = 1) e a Internet (med = 2, moda = 1). Estas últimas práticas, diferenciam-se das restantes por terem avaliações tendencialmente negativas: Fórum Empresas (15,3% vs. 69,2%), Internet (19,2% vs. 73,1%), Intranet (88,4% vs. 3,8%), Colegas (84,6% vs. 0%), Tutor (73,1% vs. 15,4%), Recrutamento e Selecção (61,6% vs. 15,4%), Manual de Acolhimento (53,9% vs. 11,5%), Sessões de Formação (50,0% vs. 19,2%) e Folhetos/Posters (42,3% vs. 26,9%). As respostas distribuem-se do ‘Nada importante’ ao ‘Muito importante’ na maioria das práticas, constituindo excepção o Recrutamento e Selecção e a Intranet que

excluem o primeiro ponto da escala ('Nada importante'), bem como os Colegas, cuja avaliação se foca do 'Relativamente importante' ao 'Muito importante'.

Quadro 10

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Normas e Procedimentos

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	12	7	2	4	1	2,04	1,25
Fórum Empresas	13	5	4	3	1	2,00	1,23
Recrutamento e Selecção	0	4	6	12	4	3,62	,94
Manual de Acolhimento	1	2	9	6	8	3,69	1,12
Folhetos/Posters	1	6	8	7	4	3,27	1,12
Intranet	0	1	2	7	16	4,46	,81
Sessões de Formação	3	2	8	7	6	3,42	1,27
Tutor	2	2	3	2	17	4,15	1,35
Colegas	0	0	4	5	17	4,50	,76

Benefícios

Os participantes consideram o Recrutamento e Selecção e a Intranet como as melhores fontes de informação relativamente aos Benefícios (med = 5, moda = 5) e a Internet e o Fórum Empresas os menos importantes (med = 2, moda = 1). Corroborando a afirmação anterior, o Recrutamento e Selecção e a Intranet foram avaliados de 'Relativamente importante' a 'Muito importante' e nas restantes práticas as respostas ocupam todos os pontos da escala de avaliação, embora todas se apresentem como importantes para o conhecimento dos Benefícios,

à exceção da Internet (23,1% vs. 61,5%) e o Fórum Empresas (23,0% vs. 65,4%): Intranet (88,5% vs. 0%), Recrutamento e Seleção (84,6% vs. 0%), Manual de Acolhimento (79,2% vs. 11,5%), Tutor (76,9% vs. 15,4%), Colegas (69,2% vs. 7,7%), Folhetos/Posters (53,8% vs. 11,5%) e Sessões de Formação (42,3% vs. 34,6%).

Quadro 11

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento dos Benefícios

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	12	4	4	4	2	2,23	1,39
Fórum Empresas	9	8	3	3	3	2,35	1,38
Recrutamento e Seleção	0	0	4	6	16	4,46	,76
Manual de Acolhimento	1	2	5	5	13	4,04	1,18
Folhetos/Posters	1	2	9	9	5	3,58	1,03
Intranet	0	0	3	4	19	4,62	,70
Sessões de Formação	4	5	6	5	6	3,15	1,41
Tutor	3	1	2	7	13	4,00	1,36
Colegas	1	1	6	9	9	3,92	1,06

Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

A prática que mais contribui para o conhecimento das Oportunidades de Desenvolvimento Profissional é a Intranet (med = 5, moda = 5), sendo a Internet (med = 3, bimodal = 1 e 4) a que menos informação dispõe sobre este tema. A avaliação da Internet distribui-se igualmente pelos pólos positivo e negativo da escala (42,3% vs. 42,3%), o Fórum Empresas apresenta mais respostas negativas (30,8 vs. 42,3%) e as restantes práticas são consideradas importantes para o

conhecimento das Oportunidades de Desenvolvimento Profissional: Intranet (88,5% vs. 0%), Colegas (65,4% vs. 7,7%), Recrutamento e Selecção (65,4% vs. 7,7%), Tutor (65,4% vs. 15,4%), Folhetos/Posters (50,0% vs. 15,4%), Manual de Acolhimento (50,0% vs. 19,2%) e Sessões de Formação (50,0% vs. 34,6%). As respostas distribuem-se por toda a escala de avaliação, à excepção da Intranet (respostas concentradas entre o ‘Relativamente importante’ e ‘Muito importante’) e do Recrutamento e Selecção (respostas concentradas entre ‘Pouco importante’ e ‘Muito importante’).

Quadro 12

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	7	4	4	7	4	2,88	1,48
Fórum Empresas	5	6	7	4	4	2,85	1,35
Recrutamento e Selecção	0	2	7	6	11	4,00	1,02
Manual de Acolhimento	1	4	8	9	4	3,42	1,07
Folhetos/Posters	1	3	9	7	6	3,54	1,10
Intranet	0	0	3	4	19	4,62	,70
Sessões de Formação	2	7	4	5	8	3,38	1,39
Tutor	2	2	5	9	8	3,73	1,22
Colegas	1	1	7	10	7	3,81	1,02

*Direcção**Objectivo da Direcção*

As práticas que mais contribuíram para o conhecimento do Objectivo da Direcção são o Tutor e os Colegas (med = 5, moda = 5) e as que menos importância tiveram para este conteúdo foram a Internet e o Fórum Empresas (med = 1, moda = 1). Deste modo, as respostas a estas duas práticas foram maioritariamente negativas (38,4% vs. 61,5% e 3,8% vs. 73,1%, respectivamente), enquanto que a avaliação das restantes práticas foi positiva: Colegas (92,3% vs. 3,8%), Tutor (88,4% vs. 11,5%), Intranet (75,4% vs. 19,2%), Recrutamento e Selecção (57,7% vs. 15,4%), Sessões de Formação (57,7% vs. 26,9%) e Manual de Acolhimento (38,5% vs. 26,9%). A distribuição de respostas para os Folhetos/Posters teve maior incidência no pólo positivo quando comparado com o negativo (34,6% vs. 30,8%), mas igualou a proporção de respostas no ponto intermédio da escala (34,6%). À excepção da avaliação da importância da Internet, cujas respostas variaram entre ‘Nada importante’ e ‘Importante’, o Fórum Empresas, que não foi avaliado como ‘Importante’, o Tutor que não obteve respostas no ponto intermédio (‘Relativamente importante’) e os Colegas que não foram considerados ‘Nada importante’, todas as restantes práticas foram contempladas no total de pontos da escala de respostas.

Quadro 13

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Objectivo da Direcção

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	15	1	5	5	0	2,00	1,27
Fórum Empresas	16	3	6	0	1	1,73	1,08
Recrutamento e Selecção	1	3	7	8	7	3,65	1,13
Manual de Acolhimento	2	5	9	6	4	3,19	1,17
Folhetos/Posters	3	5	9	5	4	3,08	1,23
Intranet	1	4	4	4	13	3,92	1,30
Sessões de Formação	3	4	4	6	9	3,54	1,42
Tutor	2	1	0	5	18	4,38	1,20
Colegas	0	1	1	10	14	4,42	,76

Objectivo da Função

Para o conhecimento do Objectivo da Função foram avaliadas como mais importantes o Recrutamento e Selecção e o Tutor (med = 5, moda = 5) e como tendo menos impacto a Internet e o Fórum Empresas (med = 2, moda = 1). Tiveram avaliações maioritariamente positivas o Tutor (88,4% vs. 11,5%), o Recrutamento e Selecção (84,6% vs. 7,7%), os Colegas (73,1% vs. 3,8%), a Intranet (61,6% vs. 23,1%) e o Manual de Acolhimento (46,2% vs. 30,8%). Com maior incidência no pólo negativo ficaram o Fórum Empresas (11,5% vs. 61,5%), a Internet (26,9% vs. 57,7%) e os Folhetos/Posters (23,0% vs. 50,0%). As respostas tiveram uma dispersão pelo total da escala, excluindo-se o Tutor, que não foi avaliado nos

pontos 2 e 3 da escala ('Pouco importante' e 'Relativamente importante'), e o Recrutamento e Selecção e os Colegas que não foram assinalados na opção 'Nada importante'.

Quadro 14

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Objectivo da Função

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	10	5	4	4	3	2,42	1,45
Fórum Empresas	9	7	7	1	2	2,23	1,21
Recrutamento e Selecção	0	2	2	3	19	4,50	,95
Manual de Acolhimento	3	5	6	6	6	3,27	1,34
Folhetos/Posters	6	9	7	3	3	2,69	1,23
Intranet	1	5	4	6	10	3,73	1,28
Sessões de Formação	3	4	8	5	6	3,27	1,31
Tutor	3	0	0	3	20	4,42	1,30
Colegas	0	1	6	8	11	4,12	,91

Equipa

As práticas que mais favoreceram o conhecimento da Equipa foram o Tutor e os Colegas (med = 5, moda = 5), enquanto que a Internet (med = 1,5, moda = 1) e o Fórum Empresas foram os menos importantes para este conteúdo (med = 1, moda = 1). Consequentemente, as respostas foram fundamentalmente negativas para o Fórum Empresas (7,6% vs. 80,8%) e Internet (15,3% vs. 69,2%), às quais se juntam as práticas Folhetos/Posters (15,3% vs. 46,2%) e o Manual de Acolhimento (26,9% vs. 42,3%), com um comportamento semelhante. Com

avaliações maioritariamente positivas, observam-se os Colegas (100% vs. 0%), o Tutor (88,5% vs. 11,5%), a Intranet (57,7% vs. 15,4%) e o Recrutamento e Selecção (50,0% vs. 15,4%). As respostas às Sessões de Formação distribuem-se aproximadamente na mesma proporção pelo pólo positivo (38,4%) e o intermédio (38,5%). Contrariamente às restantes práticas, o Tutor não foi considerado ‘Pouco importante’ e ‘Relativamente importante’ e a avaliação dos Colegas concentrou-se no pólo positivo (‘Importante’ e ‘Muito importante’).

Quadro 15

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Equipa

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	13	5	4	1	3	2,08	1,38
Fórum Empresas	16	5	3	1	1	1,69	1,09
Recrutamento e Selecção	2	2	9	8	5	3,46	1,14
Manual de Acolhimento	7	4	8	3	4	2,73	1,40
Folhetos/Posters	6	6	10	3	1	2,50	1,11
Intranet	3	1	7	7	8	3,62	1,30
Sessões de Formação	3	3	10	5	5	3,23	1,24
Tutor	3	0	0	6	17	4,31	1,29
Colegas	0	0	0	6	20	4,77	,43

Formação Específica

Os participantes consideram a Intranet, o Tutor e os Colegas como as melhores fontes de informação relativamente à Formação Específica (med = 5, moda = 5) e o Fórum Empresas (med = 1,5, moda = 1) e o Recrutamento e Selecção (med = 2, bimodal = 1 e 2) como os menos

importantes. A Internet (38,5% vs. 46,2%), o Fórum Empresas (15,3% vs. 76,9%) e o Recrutamento e Selecção (23,0% vs. 53,8%) obtiveram respostas tendencialmente negativas. O Manual de Acolhimento recebeu tantas respostas no ponto intermédio da escala como no pólo negativo (15,4% vs. 42,3% vs. 42,3%). As restantes práticas foram avaliadas positivamente: Colegas (88,5% vs. 0%), Intranet (84,6% vs. 11,5%), Tutor (76,9% vs. 15,4%), Sessões de Formação (65,4% vs. 7,7%) e, com menos expressão, os Folhetos/Posters (38,4% vs. 34,6%). A Intranet foi avaliada de ‘Pouco importante’ a ‘Muito importante’, as Sessões de Formação não foram contempladas no ‘Pouco importante’ e os Colegas foram considerados ‘Relativamente importante’, ‘Importante’ e ‘Muito importante’.

Quadro 16

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento de Formação Específica

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	9	3	4	4	6	2,81	1,63
Fórum Empresas	15	5	2	3	1	1,85	1,22
Recrutamento e Selecção	7	7	6	3	3	2,54	1,33
Manual de Acolhimento	6	5	11	2	2	2,58	1,17
Folhetos/Posters	3	6	7	7	3	3,04	1,22
Intranet	0	3	1	6	16	4,35	1,02
Sessões de Formação	2	0	7	2	15	4,08	1,26
Tutor	3	1	2	5	15	4,08	1,38
Colegas	0	0	3	6	17	4,54	,71

Locais Estratégicos

As práticas que mais contribuíram para o conhecimento dos Locais Estratégicos foram o Tutor e os Colegas (med = 5, moda = 5) e as que menos importância tiveram para este conteúdo foram a Internet e o Fórum Empresas (med = 1, moda = 1). A avaliação foi mais negativa para as práticas Fórum Empresas (0% vs. 92,3%), Internet (3,8% vs. 80,8%), Recrutamento & Seleção (17,3% vs. 53,8) e Sessões de Formação (15,4% vs. 46,2%). Os Folhetos/Posters apresentam uma avaliação em igual proporção positiva e negativa (34,6% vs. 34,6%). As restantes práticas registam um contributo positivo para o conhecimento dos Locais Estratégicos: Colegas (100% vs. 0%), Tutor (73,0% vs. 15,4%), Intranet (61,6% vs. 15,4%) e Manual de Acolhimento (57,7% vs. 30,8%). As práticas foram avaliadas no total de pontos da escala à excepção dos Colegas, que apenas foram contemplados no 'Importante' e 'Muito importante', da Intranet, que não aparece associada ao 'Nada importante', do Fórum Empresas, cujas respostas se concentraram do 'Nada importante' ao 'Relativamente importante' e da Internet, onde não constam observações no 'Muito importante'.

Quadro 17

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento dos Locais Estratégicos

	Frequência					Média	Desvio
	1	2	3	4	5		Padrão
Internet	18	3	4	1	0	1,54	,91
Fórum Empresas	19	5	2	0	0	1,35	,63
Recrutamento e Selecção	10	4	8	3	1	2,27	1,22
Manual de Acolhimento	6	2	3	9	6	3,27	1,51
Folhetos/Posters	5	4	8	6	3	2,92	1,29
Intranet	4	0	6	4	12	3,77	1,45
Sessões de Formação	9	3	10	2	2	2,42	1,27
Tutor	2	2	3	5	14	4,04	1,31
Colegas	0	0	0	3	23	4,88	,33

Actividades da Direcção

O conhecimento das Actividades da Direcção foram fundamentalmente facultados pelo Tutor (med = 4,5, moda = 5) e pelos Colegas (med = 5, moda = 5), tendo tido um contributo menos relevante a Internet e o Fórum Empresas (med = 1, moda = 1). As práticas com maior impacto neste conteúdo foram os Colegas (84,6% vs. 0%), Tutor (80,8% vs. 11,5%) e Intranet (69,2% vs. 7,7%). Os Folhetos/Posters embora tenham mais respostas positivas que negativas (34,2% vs. 30,8%), a proporção de observações que se verificam no ‘Importante’ e ‘Muito importante’ igualam as que existem para o ponto intermédio da escala (‘Relativamente importante’). Com menos impacto no conhecimento das Actividades da Direcção surgem o Fórum Empresas (3,8% vs. 88,5%), o Recrutamento e Selecção (7,6% vs. 69,2%). A Intranet

quer os Colegas não foram referidos como ‘Nada importante’, sendo que esta última prática também não é considerada ‘Pouco importante’. O Fórum Empresas não foi considerado como ‘Muito importante’, estando as restantes práticas avaliadas no total de pontos da escala.

Quadro 18

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Actividades da Direcção

	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Internet	14	3	4	4	1	2,04	1,31
Fórum Empresas	18	5	2	1	0	1,46	,81
Recrutamento e Selecção	9	9	6	1	1	2,08	1,06
Manual de Acolhimento	8	7	6	3	2	2,38	1,27
Folhetos/Posters	3	5	9	5	4	3,08	1,23
Intranet	0	2	6	7	11	4,04	1,00
Sessões de Formação	10	5	5	3	3	2,38	1,42
Tutor	2	1	2	8	13	4,12	1,21
Colegas	0	0	4	8	14	4,38	,75

Vodafone e Direcção

As práticas que são mais importantes para o Acolhimento e Integração na Vodafone são a Intranet (med = 4,63, moda = 5), os Colegas (med = 4,25, moda = 4) e o Tutor (med = 4,25, moda = 4), sendo estas últimas as que também mais contribuem para a adaptação à Direcção – Tutor (med = 4,66, moda = 5) e Colegas (med = 4,58, moda = 5). Quer para a Vodafone, quer para a Direcção, destacam-se negativamente a Internet (Vodafone – med = 2,50, moda = 2; Direcção – med = 2,00, moda = 1) e o Fórum Empresas (Vodafone – med = 2,63, moda = 3; Direcção – med = 1,33, moda = 1). Globalmente, as práticas registam um contributo positivo para a Vodafone: Colegas (91,9% vs. 3,8%), Intranet (85,9% vs. 0%), Tutor (80,6% vs. 11,5%), Sessões de Formação (72,7% vs. 0%), Manual de Acolhimento (72,8% vs. 3,8%), Recrutamento e Selecção (57,4% vs. 0%) e Folhetos/Posters (53,5% vs. 3,8%). A Intranet e o Fórum Empresas são as únicas com registo maioritariamente negativo (23,0% vs. 50,0% e 15,3% vs. 42,3%, respectivamente), sendo que esta última apresenta uma distribuição aproximada nos pólos negativo (42,3%) e intermédio (42,1%). No que concerne à Direcção, a importância das práticas difere um pouco mais: os contributos positivos focam-se nos Colegas (100% vs. 0%), Tutor (88,4% vs. 11,5%), Intranet (69,1% vs. 11,5%), Sessões de Formação (49,9% vs. 23,0%) e Manual de Acolhimento (38,2% vs. 26,8%); os contributos negativos mantêm-se, embora com maior ênfase que na Vodafone, no Fórum Empresas (7,6% vs. 80,8%) e Internet (11,4% vs. 61,5%); e surgem contributos nem positivos nem negativos ('Relativamente Importante') como o Recrutamento e Selecção (26,6% vs. 57,6% vs. 15,4%) e os Folhetos/Posters (19,1% vs. 45,9% vs. 34,4%). Na avaliação da importância das práticas para o Acolhimento e Integração na Vodafone, o Recrutamento & Selecção, a Intranet e as Sessões de Formação não tiveram respostas negativas ('Nada importante' e 'Pouco importante'), o Manual de Acolhimento não recebeu respostas no ponto 2 da escala ('Pouco importante') e os Folhetos/Posters e os Colegas não foram posicionados como 'Nada

importante’. No âmbito da Direcção, os Colegas apenas foram avaliados no pólo positivo (‘Importante’ e ‘Muito importante’), o Tutor não recebeu respostas no ponto intermédio da escala (‘Relativamente importante’), a Intranet e o Recrutamento & Selecção não foram contemplados como ‘Nada importante’ e, contrariamente, o Fórum Empresas não foi considerado como ‘Muito importante’ para o Acolhimento e Integração na Direcção.

Quadro 19

Importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Vodafone e na Direcção

	Vodafone							Direcção						
	Frequência					Média	Desvio Padrão	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Internet	1	12	7	4	2	2,76	1,05	9	7	7	2	1	2,15	1,04
Fórum Empresas	3	8	11	3	1	2,52	1,01	14	7	3	2	0	1,72	,87
Recrutamento & Selecção	0	0	11	12	3	3,67	,65	0	4	15	6	1	3,08	,75
Manual de Acolhimento	1	0	6	12	7	3,88	,90	3	4	9	7	3	2,90	1,13
Folhetos/Posters	0	1	11	12	2	3,53	,66	1	8	12	4	1	2,79	,90
Intranet	0	0	1	8	17	4,54	,47	0	3	5	6	12	3,90	,96
Sessões de Formação	0	0	7	13	6	3,85	,74	2	4	7	10	3	3,15	1,09
Tutor	2	1	2	13	8	3,92	1,07	2	1	0	7	16	4,22	1,19
Colegas	0	1	1	16	8	4,18	,62	0	0	0	9	17	4,52	,39

Empenhamento Organizacional

Tendo em conta o número limitado de observações, não é possível realizar uma Análise em Componentes Principais (ACP) dos 26 itens do instrumento, que alcançou um grau de precisão bastante considerável (.90). Todavia, a análise dos resultados irá decorrer sob as componentes identificadas teoricamente: Empenhamento Afetivo (.86), Empenhamento Normativo (.85) e Empenhamento de Continuidade (.78).

Empenhamento Afetivo

Nesta escala as respostas distribuem-se entre o ‘Não concordo nem discordo’ e o ‘Concordo totalmente’, sendo que a maioria das avaliações (80,5%, med = 4,17, moda = 5) se situam no extremo positivo da escala de respostas (pontos 4 e 5 – ‘Concordo’ e ‘Concordo totalmente’, respectivamente). Neste sentido, todos os itens reflectem concordância, destacando-se positivamente a afirmação “Sinto-me emocionalmente ligado(a) à minha organização” (med = 4,00, moda = 4) e, negativamente, “Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização (med = 4,00, moda = 5).

Quadro 20

Distribuição das respostas pelo Empenhamento Afectivo

Empenhamento Afectivo	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	0	3	3	8	12	4,12	1,03
Sinto os problemas da minha organização como se fossem os meus	0	0	3	19	4	4,04	,53
Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização	0	1	2	13	10	4,23	,77
Sinto-me “emocionalmente ligado(a)” à minha organização	0	0	3	12	11	4,31	,68
Esta organização tem para mim um grande significado	0	0	5	12	9	4,15	,73
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	0	3	2	10	11	4,12	,99

Empenhamento Normativo

Esta componente recebeu avaliações em todos os pontos da escala, à excepção do ‘Concordo totalmente’, estando as respostas principalmente focadas no ponto intermédio – ‘Nem concordo nem discordo’ (61,3%, med = 3,15, moda = 3) -, em oposição a 23,1% de respostas no pólo negativo (‘Discordo totalmente’ e ‘Discordo parcialmente’) e 15,2% no pólo positivo. Os itens que sobressaiem pelo grau de concordância são “Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias” (med = 5,00, moda = 5) e “Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização” (med = 4,00,

bimodal = 4 e 5). Em oposição, os itens que se destacam pelo grau de discordância são “Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade” e “ Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização” (med = 2,00, moda = 2).

Quadro 21

Distribuição das respostas pelos itens do Empenhamento Normativo

Empenhamento Normativo	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	1	1	0	12	12	4,27	,96
Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização	9	4	5	8	0	2,46	1,27
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	8	4	8	6	0	2,46	1,17
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	6	9	5	6	0	2,42	1,10
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	2	4	10	6	4	3,23	1,14
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	6	7	9	3	1	2,46	1,10

Quadro 21 (cont.)

Distribuição das respostas pelos itens do Empenhamento Normativo

Empenhamento Normativo	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias	0	0	1	9	16	4,58	,58
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	7	11	7	1	0	2,08	,85
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	5	6	3	9	3	2,96	1,37
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	5	8	5	6	2	2,69	1,26
Esta organização merece a minha lealdade	0	2	8	8	8	3,85	,97
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	1	3	9	10	3	3,42	,98
Sinto-me em dívida para com a minha organização	7	5	8	5	1	2,54	1,21

Empenhamento de Continuidade

O factor Empenhamento de Continuidade, à semelhança do Empenhamento Normativo, apenas não foi contemplado na alternativa ‘Concordo totalmente’. A resposta mais frequente corresponde ao ‘Nem concordo nem discordo’ (53,7%, med = 2,93, moda = 3), seguido dos pólos negativo (30,6%) e positivo (15,3%). O item que reforça o Empenhamento de Continuidade é “Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo” (med = 4,00, moda = 5) e os que o relevam são “ Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização” (med = 2,00, moda = 1) e “Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego” (med = 2,00, moda = 2).

Quadro 22

Distribuição das respostas pelo Empenhamento de Continuidade

Empenhamento de Continuidade	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3	6	7	7	3	3,04	1,22
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	6	5	6	7	2	2,77	1,31
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	2	2	7	6	9	3,69	1,26
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	12	7	5	2	0	1,88	,99
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	5	11	7	3	0	2,31	,93
Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	4	7	9	5	1	2,69	1,09
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	1	4	15	4	2	3,08	,89

Tendo em conta as escala de Empenhamento Organizacional verifica-se que a amostra mantém o vínculo com a organização porque quer, mais do que sente que deve ou precisa.

Quadro 23

Grau de concordância com as escalas de Empenhamento Organizacional: Afectivo, Normativo e de Continuidade

Escalas do EO	Frequência					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Empenhamento Afectivo	0	0	5	9	12	4,16	,62
Empenhamento Normativo	1	5	16	4	0	3,03	,65
Empenhamento de Continuidade	1	7	14	4	0	2,78	,73

Investigações anteriores questionaram a independência das escalas (Hackett *et al.*, 1994)., verificando-se, neste estudo relações significativas entre o Empenhamento Normativo e o de Continuidade ($r = ,566$; sig. = ,003).

Quadro 24

Relação entre as Escalas de Empenhamento Organizacional

Escalas do EO	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento de Continuidade
Empenhamento Afectivo	,100	,357	,328
Empenhamento Normativo		,100	,566**
Empenhamento de Continuidade			,100

** < ,05

Correlação entre o Acolhimento e Integração e o Empenhamento Organizacional

Para avaliar a existência de associação entre as Práticas de Acolhimento e Integração e o Empenhamento Organizacional, apresentado nas suas três componentes (Afectivo, Normativo e de Continuidade), recorreu-se à análise da correlação de Spearman, mais adequado para dados não paramétricos.

Vodafone

As práticas de Acolhimento e Integração evidenciam correlações significativas com o Empenhamento Afectivo e o Empenhamento Normativo. O Manual de Acolhimento ($r = ,478$; sig. = ,013) e o Tutor ($r = ,553$; sig. = ,003) surgem positivamente associados ao Empenhamento Afectivo e resultados semelhantes surgem entre as Sessões de Formação e o Empenhamento Normativo ($r = ,546$; sig. = ,004).

Quadro 25

Correlação da importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Vodafone e das três componentes do Empenhamento (Afectivo, Normativo e de Continuidade)

Práticas	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento de Continuidade
Internet	,104	-,034	,048
Fórum Empresas	,211	,141	-,003
Recrutamento e Selecção	,121	,168	,110
Manual de Acolhimento	,478**	,179	,039
Folhetos/Posters	,341	,298	,291
Intranet	,261	,112	,098
Sessões de Formação	,317	,546*	,371
Tutor	,553*	,276	-,081
Colegas	,132	,361	,009

* < ,01; ** < ,05

Direcção

No âmbito da Direcção, surgem associações significativas entre as Sessões de Formação e o Empenhamento Afectivo ($r = ,414$; sig. = ,036) e o Normativo ($r = ,593$; sig. = ,001), bem como entre o Tutor e o Empenhamento Afectivo ($r = ,390$; sig. = ,049).

Quadro 26

Correlação da importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Direcção e das três componentes do Empenhamento (Afectivo, Normativo e de Continuidade)

Práticas	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento de Continuidade
Internet	,314	,151	,183
Fórum Empresas	,152	-,072	-,024
Recrutamento e Selecção	,311	,334	,200
Manual de Acolhimento	,253	,230	,152
Folhetos/Posters	,154	,207	,314
Intranet	,133	,300	,110
Sessões de Formação	,414**	,593**	,313
Tutor	,390**	,382	,188
Colegas	,254	,253	-,221

** < ,05

Conclusão

O processo de Acolhimento e Integração é constituído por práticas que introduzem o indivíduo à organização, assumindo uma papel relevante na construção da identidade situacional, aquisição do papel comportamental apropriado, desenvolvimento de competências e capacidades adequadas, adaptação a normas e valores da equipa de trabalho e atribuição de significado a regras, práticas e procedimentos organizacionais. Programar cuidadosamente a recepção de novos colaboradores representa para o recém-chegado uma redução da incerteza e ansiedade, proporcionando uma integração gradual dos objectivos individuais e organizacionais, a construção de uma rede social, sucesso no desempenho da função, envolvimento, satisfação e eficiência organizacional (Reichers, 1987). Estes resultados sofrem não só a influência da organização, mas também a do indivíduo, cujas características (e.g., comportamentos proactivos) afectam a forma como as experiências de socialização são apreendidas (Chao *et al.*, 1994).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos têm sido analisadas enquanto factores potenciadores do desenvolvimento do vínculo indivíduo-organização, estando o Acolhimento e Integração entre as que são identificadas enquanto antecedentes do desejo que o indivíduo tem em permanecer membro da organização - Empenhamento Organizacional (Tavares, 2001). De facto, provavelmente não existe outro momento na carreira de um indivíduo em que este esteja tão sensível à influência da organização e tão susceptível à decisão de adaptação, tal como reflectem as taxas elevadas de *turnover* durante este período (Wanous, 1980, citado por Meyer & Allen, 1988).

Evidências sugerem ainda que, embora haja alguma estabilidade nos níveis de Empenhamento Organizacional (EO), verifica-se um declínio durante o primeiro ano de um indivíduo numa organização. Esta redução surge associada à queda da satisfação, dependência organizacional e equidade percebida (Meyer & Allen, 1987). Argumentação tem sido apresentada na literatura para justificar este decréscimo de EO, como por exemplo, a inflação

das expectativas iniciais na sequência da ausência de informação fornecidas no processo de recrutamento (Wanous, 1980, citado por Meyer & Allen, 1988) ou, muito embora disponham de informação precisa, os indivíduos tendem a empolar as expectativas quando aceitam a oferta (redução da dissonância cognitiva) (Vroom, 1967, Vroom & Deci, 1971, citados por Meyer & Allen, 1987). Algumas fontes de expectativas inflacionadas podem ser mais fáceis de controlar que outras e, eventualmente, a ocorrência de desilusão é inevitável, especialmente nos indivíduos que entram no mercado de trabalho pela primeira vez. Todavia, a gestão apropriada das primeiras experiências de trabalho pode amortizar a relação expectativas-realidade, beneficiando não só o indivíduo como a organização.

Nesta dissertação, procura-se compreender a relação entre o Acolhimento e Integração e o Empenhamento Organizacional, recorrendo-se a uma amostra de novos colaboradores numa empresa do sector das telecomunicações – Vodafone Portugal. Os instrumentos de recolha de dados reflectem a realidade da organização (Questionário de Acolhimento e Integração), bem como fundamentação teórica (Questionários de Acolhimento e Integração e de Empenhamento Organizacional).

Os resultados revelam a Intranet, os Colegas e o Tutor como elementos mais importantes no conhecimento da Empresa e da própria Direcção, assumindo, no entanto ordens diferentes de relevância. Para o conhecimento da Empresa, a Intranet surge com maior expressividade (importante para o conhecimento da Visão, Objectivos e Valores, Organigrama, Segurança e Higiene no Trabalho, Benefícios e Oportunidades de Desenvolvimento Profissional), seguida dos Colegas (importantes para o conhecimento das Instalações, Normas e Procedimentos) e, por último, do Tutor, cujas respostas registam os níveis de dispersão mais elevados (desvio padrão = 1,07). Para o conhecimento da Direcção, os Colegas são identificados como os principais veículos de informação (importantes para o conhecimento do Objectivo da Direcção, Equipa, Formação Específica, Locais Estratégicos e Actividades da Direcção), seguido do Tutor (importante para o conhecimento do Objectivo da Função) e da Intranet. Salienta-se que,

também neste âmbito, o Tutor apresenta na totalidade das práticas presentes no questionário maior divergência de respostas (desvio padrão = 1,19).

Com menor contributo para o processo de Acolhimento e Integração na Empresa e Direcção, surgem, pela ordem apresentada, o Fórum Empresas e a Internet. Salienta-se que a amostra não contém recém-licenciados (para nenhum dos sujeitos a função que desempenham na organização constituiu o primeiro emprego), pelo que, sendo o Fórum Empresas desenvolvido em meio académico, era expectável que fosse identificado como pouco importante para a adaptação indivíduo-organização nesta investigação.

Os dados recolhidos reforçam a importância da rede social (Colegas) como mecanismo facilitador de integração em meio organizacional e identificam o Tutor como elemento com impacto no Acolhimento e Integração, ainda que a divergência de respostas sugira alguma dificuldade em compreender o seu papel no processo ou em diferenciá-lo dos Colegas, dado que o Tutor pode ser representado por qualquer elemento da equipa de trabalho. A ênfase na Intranet reflecte uma Empresa com bom suporte tecnológico, informação organizada, de fácil acesso e compreensão.

A análise do Questionário de Empenhamiento Organizacional realiza-se sobre as três escalas identificadas na literatura – Empenhamiento Afectivo, Empenhamiento Normativo e Empenhamiento de Continuidade. A amostra, à semelhança do que é evidenciado na literatura (Dunham *et al.*, 1994; Tavares, 2001), revela maior concordância com os itens de Empenhamiento Afectivo (‘Concordo parcialmente’), seguido do Empenhamiento Normativo e do de Continuidade, onde prevalecem as respostas neutras (‘Não concordo nem discordo’), o que espelha que os colaboradores permanecem na organização porque querem, mais do que sentem que devem ou precisam.

Ao cruzar a informação dos dois questionários, encontram-se relações estatisticamente significativas entre a avaliação da importância do Manual de Acolhimento e do Tutor para o Acolhimento e Integração na Empresa e o Empenhamiento Afectivo, bem como das Sessões de Formação para o Empenhamiento Normativo. Para a Direcção, o Tutor e as Sessões de

Formação surgem associadas ao Empenhamento Afectivo, sendo que a última apresenta-se também relacionada com o Empenhamento Normativo. Estas evidências, retratam uma realidade diferente da que resultou da análise isolada do questionário de Acolhimento e Integração. A permanência na organização aparece mais associada a práticas institucionalizadas que ao suporte social, o que poderá significar a necessidade de refoçar o programa de Acolhimento e Integração, no que respeita a estratégias Colectivas, Formais, em Série, de Investidura, Fixas e Sequenciais (Van Maanen & Schein, 1979), isto é, um conjunto de actividades planeadas e sistemáticas desenhadas pela organização para reduzir a incerteza, insegurança e desconforto sentidos pelos colaboradores (Cable & Parsons, 2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986). O recurso aos Colegas, positivo por demonstrar a existência de um bom ambiente de trabalho e facilidade de interacção, poderá também significar ausência de informação estruturada proveniente de outros meios. Simultaneamente, é importante salientar a heterogeniedade de informação transmitida pelos Colegas, porque é elaborada sobre diferentes experiências e percepções, o que poderá criar ambiguidade e encorajar os colaboradores a desafiar o *status quo* e a desenvolverem as suas próprias abordagens dos seus papéis e situações organizacionais (Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986).

As práticas de Acolhimento e Integração não estão associadas ao Empenhamento de Continuidade, o que poderá justificar-se pelo período que estamos a analisar (tempo de permanência na organização igual ou inferior a um ano) e, se tivermos em conta que o Empenhamento Normativo registou níveis de concordância semelhantes, podemos concluir que o mercado de trabalho actual se rege por movimentações mais constantes, não existindo a concepção de “trabalho para toda a vida”. Neste sentido, é plausível questionar a adequação do questionário de Empenhamento Organizacional para os dias de hoje. O *Organizational Commitment Questionnaire* tem sido utilizado desde os anos 70 do séc. XX e generalizado a diferentes culturas e profissões. Contudo a teoria e a prática em Gestão de Recursos Humanos tem-se desenvolvido neste período como resposta à crescente escala global de competição entre

organizações, pelo que até que ponto as medidas tradicionais de empenhamento reflectem as práticas laborais contemporâneas, opostas às práticas dos anos 70 e inícios dos anos 80, quando os instrumentos foram desenvolvidos? (Swales, 2000)

A ausência de fundamentação teórica, dimensão da amostra, bem como o período considerado para a realização desta investigação, impossibilitaram aprofundar a análise dos dados, nomeadamente no que respeita à confirmação da existência de sub-escalas do Empenhamento de Continuidade (Ausência de Alternativas e Sacrifícios Pessoais) e a realização de um estudo longitudinal, com mais do que um momento de avaliação (e.g., momento de entrada e após 1 ano) que permita diferenciar, com mais clareza, os períodos de Acolhimento e Integração e verificar a evolução do Empenhamento Organizacional.

Em futuros estudos, seria ainda importante proceder à recolha de dados adoptando outras técnicas que não questionários auto-administrados, para identificar possíveis diferenças que possam estar a influenciar a investigação, bem como, aprofundar a análise, no sentido de perceber o impacto das diferentes estratégias (Cable & Parsons, 2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979) numa socialização bem sucedida.

Desta dissertação conclui-se que para os recém-admitidos na Vodafone Portugal a rede social e o *mentoring* são considerados fontes de informação importantes no processo de Acolhimento e Integração, facilitando a adaptação do indivíduo à organização. Contudo, a vontade de permanecer na organização, porque se queira ou se sinta que se deve, surge associada a práticas formais e sequenciais, o que sugere que deveriam ser feitos mais investimentos no Manual de Acolhimento, em Sessões de Formação e na identificação e clarificação da intervenção do Tutor no momento de entrada de novos elementos na organização.

Bibliografia

- Allen N. J., & Meyer, J.P. (1987), A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal Behavior*, 19, 201-215.
- Allen N. J., & Meyer, J.P. (1990a), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen N. J., & Meyer, J.P. (1990b), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Allen N. J., & Meyer, J.P. (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49 (3), 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work Occupations*, 17, 229-239.
- Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 149-178.
- Ashforth, B. E, & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.

- Becker, T. E., & Billings, R. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 177-19.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, H. J. K., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dortiman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 36, (1), 5-30.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examinaion of the side-bet theory as applied to organizational commitment: ameta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.
- DeCottis, T., & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, (3), 370-380.
- Faures, G. (1991). *Estrutura, organização e eficácia da empresa* (tradução de Eduardo Saló). Mem Martins: Edições CETOP (Centro de Ensino Técnico e Profissional à Distância).
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Row & Peterson, Illinois.
- Gleitman, H (1999). *Psicologia* (4ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25 (2), 165-167.

- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer & Allens' (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.
- Harrison, M., I., & Shirom, A. (1998). *Organizational Diagnosis and Assessment – bridging theory and practice*. California: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE Pub.
- Holton, E. F., & Russell, C. J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: a pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 163-172.
- Johnson, J. (1999). Multiple commitments and conflicting loyalties in joint venture management teams. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7, 54-71.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Kim, T-Y., Cable, D., & Kim, S-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachment to nested groups: a choice process theory. *American Sociological Review*, 57 (3), 327-339.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal Behaviour*, 19, 179-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R.. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Monteiro, M., & Santos, M. R. (1999). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Mowday, R. T, Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Neves, J. (2001). Estruturas organizacionais. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 469-500). Amadora: McGraw-Hill.

- Nunes, F., & Vala, J. (2002). Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (orgs), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 119-149). Lisboa: Editora RH.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597 – 616.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior in Organizations*. New-York: McGraw-Hill.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (Eds.). *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Schein, E. (1980). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 6, 179-196.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-58.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the holy grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6, (2), 199-212.
- Tavares, S.(2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M.C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGraw-Hill.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2nd Ed.). London: CIPD.
- Thibaut, J-P. (1999). *Le Diagnostic D'Entreprise – Guide Pratique*. Corenc: SEDIFOR (Société D'Edition et de Diffusion pour la Formation).
- Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34, 349-360.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9, 670-683.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

Índice de Figuras, Gráficos e Quadros

Figuras

1. Modelo interaccionista do processo de socialização (Reichers, 1987)	33
--	----

Gráficos

1. Distribuição da amostra pelos períodos de Acolhimento e Integração	81
---	----

Quadros

1. Diferenciação dos conceitos de Socialização, Orientação/Acolhimento e Integração.....	37
2. Práticas de Acolhimento e Integração utilizadas por 100 empresas francesas	40
3. Programa de Acolhimento e Integração da Vodafone Portugal.....	70
4. Precisão, média e nível de dispersão das esclas do Empenhamento Organizacional aplicadas às chefias e subordinados	73
5. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Histórico da Vodafone	86
6. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Visão, Objectivos e Valores	87
7. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Organigrama.....	88
8. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Instalações	89
9. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Segurança, Higiene e Segurança no Trabalho	91
10. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Normas e Procedimentos	92
11. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento dos Benefícios.....	93

12. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Oportunidades de Desenvolvimento Profissional	94
13. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Objectivo da Direcção.....	96
14. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento do Objectivo da Função	97
15. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento da Equipa....	98
16. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento de Formação Específica	99
17. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento de Locais Estratégicos	101
18. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração para o conhecimento das Actividades da Direcção.....	102
19. Importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Vodafone e na Direcção.....	104
20. Distribuição das respostas pelo Empenhamento Afectivo	106
21. Distribuição das respostas pelo Empenhamento Normativo.....	107
22. Distribuição das respostas pelo Empenhamento de Continuidade.....	110
23. Grau de concordância com as escalas de Empenhamento Organizacional: Afectivo, Normativo e de Continuidade	111
24. Relação entre as escalas de Empenhamento Organizacional	111
25. Correlação da importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Vodafone e das três componentes do Empenhamento Organizacional	113
26. Correlação da importância das Práticas de Acolhimento e Integração na Direcção e das três componentes do Empenhamento Organizacional	114

